

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Stručni studij poslovne ekonomije

# Programi vjernosti u poslovanju turoperatora Loyalty programs in a tour operators business

## **ZAVRŠNI RAD**

Autor: Lucija Mršić

Broj indeksa autora: 0067533105, redovan student

Kolegij: Poslovanje turoperatora

Mentor: Doc. ddr. sc. Ingeborg Matečić

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	1
1.1. Predmet i cilja rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	2
1.3. Struktura rada	2
<b>2. POJAM I ULOGA TUOPERATORSKOG POSLOVANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU</b>	5
2.1. Pojmovno određenje turoperatora	5
2.2. Vrste turoperatora na tržištu	8
2.3. Uloge turoperatora na turističkom tržištu	11
<b>3. PROMOTIVNA FUNKCIJA TUOPERATORA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU</b>	14
3.1. Ciljevi i zadaci promocije u turooperatorskom poslovanju	16
3.2. Pojmovno određenje i uloga programa vjernosti u turooperatorskom poslovanju	18
3.3. Vrste programa	20
3.4. Suvremeni programi lojalnosti	24
3.5. Prednosti i nedostaci programa vjernosti	24
<b>4. PROVEDBA PROGRAMA VJERNOSTI</b>	26
4.1. Odluka i uvođenje programa u poslovanje	26
4.2. Financijski elementi programa vjernosti	28
4.3. Psihologija potražaća u turizmu	31
4.4. Proces odlučivanja	34
<b>5. PRIMJERI USPJEŠNE PRAKSE PROVOĐENJA PROGRAMA VJERNOSTI</b>	36
5.1. Programi turoperatora generalista	36
5.1.1. TUI	36
5.1.2. Thomas Cook	41
5.2. Programi turoperatora specijalista	42
5.2.1. Club Mediteranée	42
5.2.2. Exodus	46
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	49
<b>7. POPIS LITERATURE</b>	52
<b>8. POPIS TABLICA</b>	56
<b>9. POPIS GRAFOVA</b>	57
<b>10. POPIS SLIKA</b>	58



# 1. UVOD

Poslovanje turoperatora značajno se mijenjalo od početaka njihova poslovanja do danas zahvaljujući dinamičnoj prirodi turističkog tržišta. Razvoj tehnologije posebno je unaprijedio mnoga gospodarstva, pa tako i turizam. Sloboda trgovine i globalizacija otvorili su vrata mnogim gospodarstvenicima na tržištu, a u tom spletu okolnosti potrošačima je ponuđena široka paleta proizvoda i usluga. Zahvaljujući pametnoj tehnologiji turisti su postali informiraniji nego ikad, a uz to su počeli uspoređivati proizvode istih pružatelja kako bi za sebe pronašli najbolji odabir, bilo da je riječ o cijeni, sadržaju ili lokaciji, te su se iz takvih okolnosti marketinške aktivnosti morale početi prisilno mijenjati s ciljem zadržavanja klijenata. U takvim okolnostima su se javili programi vjernosti (Raza 2006:1-3).

## 1.1. Predmet i cilja rada

Na tržištu trgovine robama i uslugama programi lojalnosti trenutno su sveprisutni i dobro poznat koncept. Međutim, manjak istraživanja i znanstvenih radova na temu programa vjernosti u poslovanju turoperatora potaknulo je znatiželju za istraživanjem tog područja. S obzirom da je promidžba jedna od glavnih funkcija turoperatora na turističkom tržištu, u ovom su radu sagledani svi aspekti provođenja programa vjernosti, kao jednog od marketinških alata turoperatora.

Predmet istraživanja rada su programi vjernosti u poslovanju turoperatora, koji osim teorijskog dijela, prezentira i pozitivne primjere iz prakse, a na temelju kojih su doneseni određeni zaključci o vrstama i načinima provođenja programa.

Ovim radom dani su odgovori na pitanja kao što su:

- Kakva je povijesna pozadina iza programa vjernosti kakvi su poznati danas?
- Što podrazumijeva i zahtjeva odabir i uvođenje programa vjernosti iz perspektive turoperatora?
- Imaju li programi vjernosti utjecaj na privlačenje novih klijenata?
- Kakve vrste programa vjernosti postoje i koje su njihove karakteristike?
- Kako i kada potrošač odlučuje biti dijelom programa?

- Koji programi vjernosti u turoperatorskom poslovanju se danas smatraju uspješnima i zašto?

Glavni cilj rada je upoznati poslovne procese i utvrditi mogućnosti koje nude programi vjernosti. U većem smislu cilj je produbiti tematiku, skrenuti pozornost na neodovoljno obrađene stručne teme te potaknuti diskusiju koja bi u krajnjem cilju urodila širim znanjem i shvaćanjem poslovanja turoperatora na turističkom tržištu.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U pisanju rada korištena je stručna i znanstvena literature iz područja turizma, marketinga, trgovine i psihologije, te sekundarni izvori podataka kao što su internetske stranice i baze podataka.

Metodom kompilacije literature analiziran je teorijski okvir teme rada, dok je metodom definicije i deskripcije pobliže predstavljena praktična problematika i sistematiziranje programa vjernosti.

Cijelim petim poglavljem korištena je metoda komparativne analize na temelju čega se mogu uočiti sličnosti i razlike, te prednosti i mane istog predmeta promatranja iz različitih poslovnih položaja turoperatora. Također se koristi metoda indukcije kojom se na temelju pojedinačnih slučajeva došlo do određenih općih zaključaka o provođenju i karakteristikama programa vjernosti u poslovanju turoperatora.

## 1.3. Struktura rada

U radu je tema predstavljena uz pomoć šest poglavlja koje sagledavaju različite aspekte vezane za važnost, svrhu i utjecaj programa vjernosti na turoperatorsko poslovanje.

Prvo poglavlje predviđeno je za definiranje predmeta i ciljeva rad. Također se navode svi izvori podataka, te metodologija korištena pri pisanju rada.

Grubim okvirom povijesnih uvijeta u kojima se razvijalo poslovanje turoperatora, i turizam općenito, u drugom je poglavlju određen pojam "turoperator". Tu se navodi i

sistematizacija turoperatora na njegove vrste što je korišteno kao teorijski temelj potreban za daljnje razumijevanje problematike. Referiranjem na određene afirmirane teoretičare, pojašnjena je podjela i značenje svake turoperatorске funkcije na turističkom tržištu i suštinske razlike turoperatora od sličnih gospodarskih subjekata.

Utvrđivanjem funkcija turoperatora na turističkom tržištu napravljen je svojevrsan uvod u treće poglavlje gdje je naglasak na promotivnoj funkciji turoperatora. Poglavlje je posvećeno određivanju ciljeva i zadataka promocije s obzirom da se, u smislu poslovanja turoperatora, provođenje programa vjernosti može svrstati u promotivnu funkciju. S obzirom na određene prepreke u pronalaženju odgovarajuće i relevantne literature, dan je prijedlog podjele na vrste programa vjernosti u poslovanju turoperatora, a svaka vrsta definirana je na temelju nekoliko specifičnih karakteristika. U trećem poglavlju pojašnjeni su modernim načinima planiranja, provođenja i praćenja programa vjernosti te poželjne karakteristike programa kojima turooperatori danas teže u realizaciji takve marketinške aktivnosti. Poglavlje završava objektivnim sagledavanjem svih potencijalnih prednosti i nedostataka te proučava programe vjernosti u pogledu SWOT analize.

U četvrtom poglavlju dan je uvid u korporativnu psihologiju i marketinški menadžment, u smislu donošenja odluke turoperatora, te su definirani povoljni poslovni uvjeti za uvođenje programa. Također, ovo poglavlje dotiče se i malo drugačijih aspekata provođenja programa, kao što su financijski sa zakonodavnog i računovodstvenog stajališta, te psihološki iz perspektive potrača koji odabiru sudjelovati u programima. Financijskim pokrićem kod provedbe programa vjernosti određeni su osnovni računovodstveni pojmovi u vezi ove tematike te proces knjiženja i obračun PDV-a. Definirani su pojmovi uspjeha i pokrića troškova uložениh u uvođenje programa vjernosti. Poglavljem o psihologiji potrošača u turizmu približeni su društveni i psihološki elementi koji kod pojedinca utječu na psihološke čimbenike kao što su motivacija i percepcija. Na taj način zaokruženo je cjelokupno sagledavanje programa vjernosti iz perspektive svih njegovih sudionika.

Primjeri uspješne prakse u petom poglavlju prikazuju i analiziraju pozitivne poslovne slučajeve koji su, zahvaljujući iskustvu, stručnosti i konstantnom napretku, uspjeli

plasirati poznate vrste programa vjernosti. Uz pomoć komparativne analize uspješne prakse generalista i specijalista uočene su najvažnije razlike u karakteristikama uspješnih programa vjernosti, te su dobivena saznanja poopćena na šire teorijsko razumijevanje tematike.

Šesto poglavlje zaključuje temu sveukupnog funkcioniranja programa vjernosti u poslovanju turoperatora na turističkom tržištu.



## 2. POJAM I ULOGA TUROPERATORSKOG POSLOVANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

### 2.1. Pojmovno određenje turoperatora

U povijesti razvoja turizma ni danas nije određeno kada i u kojoj literaturi se prvi puta spominje termin “turoperator”.

Unatoč činjenici da je prvo organizirano turističko putovanje s unaprijed određenim programom bilo izlet vlakom 1841. godine iz Leicestera u Leughborough pod vodstvom Thomasa Cook-a, potreba za definiranjem pojma nije se javila do sredine 20. stoljeća. To se dogodilo tek kada su se, uz ključne gospodarske i socijalne napretke te jačanje kupovne moći i svijesti potrošača, stvorile predispozicije za omasovljenje turističkih putovanja. Kada je riječ o poslovanju turoperatora, veliku ulogu imao je razvoj prometne industrije, posebno zračni prijevoz jer mnogi stručnjaci smatraju da se pojam “turoperator” pojavio upravo uz organizaciju avionskih paušalnih putovanja. Iako bez točno određenih povijesnih okvira, teoretičari su se složili kako potječe iz 50.-ih i 60.-ih godina prošloga stoljeća s pojavom modernog turizma. 1950. je značajna godina za početke poslovanja turoperatora općenito jer je tada organizator “Horizon Holiday” organizirao prvo turističko paušalno putovanje prema unaprijed određenom aranžmanu baziranom na zrakoplovnom prijevozu, što se pokazalo revolucionarnim pothvatom za poslovanje u sferi posredništva u turizmu (Čavlek, 1998:49-50).

Uzevši u obzir povijesnu pozadinu, sasvim se logičnim čini da se sam pojam uvriježio iz Velike Britanije kao složenica riječi “*tour*”, što u prijevodu označava kružno putovanje, te “*operator*” što znači voditelj ili djelatnik. Toj pretpostavci ide i činjenica što oba termina potječu iz latinskog jezika u kojem engleski jezik ima većinske jezične korijene (Čavlek, 1998:51).

Mnoge zemlje pokušale su uvesti svoje istoznačnice međutim to se u svakodnevnoj upotrebi nije održalo. Dapače, u leksikografskoj praksi kod takvih pokušaja doslovnog prevođenja vrlo često dolazi do suprotnog efekta. Pojednostavljeno, pokušajem prilagođavanja riječi stranog podrijetla formiraju se bliskoznačni sinonimi koje se u

određenim kontekstima mogu koristiti, međutim tu nikako nije riječ o istoznačnim sinonimima. Do toga poglavito dolazi zbog očitih socio - kulturoloških razlika, ali velikim dijelom i zbog ne uzimanja u obzir mišljenja struke za koju je pojam vezan. Tako se, u slučaju poslovanja turoperatora, dogodilo poistovjećivanje pojmova “*tour operator*”, “*wholesale tour operator*”, “*packager*” i “*wholesaler*” pod objašnjenjem da turoperator zakupljuje na veliko jednako kao i grosist, tj. *wholesaler*. Međutim, tome svakako nije tako jer se ključna razlika zapravo ogleda u tome što je turoperatoru upravo zakupljivanje kapaciteta i organizacija paket aranžmana glavna i osnovna djelatnost, dok grosist može obavljati poslove turoperatora, ali glavninu svojih prihoda ostvaruje iz nekih drugih izvora (Čavlek, 1998:50-52).

Tržišna opravdanost turooperatorskog poslovanja leži u tome da principom zakupa većeg broja kapaciteta preuzima prodajni rizik, ali postiže i nižu nabavnu cijenu kod ponuđača tih kapaciteta. Zatim kreira aranžmane koje prodaje po povoljnijoj cijeni od one koju bi potrošač platio da se sam upušta u proces organizacije i na taj način ostvaruje većinu poslovnih prihoda (Čavlek, 1998:52).

U riječnicima *Lexico*<sup>1</sup>, *Cambridge Dictionary*<sup>2</sup> i *Dictionary.com*<sup>3</sup>, pojam “turoperator” je grubo definiran kao poslovni subjekt koji organizira putovanje te ih prodaje u obliku paket aranžmana.

S druge strane, stručnjaci za turooperatorsko poslovanje poput Čavlek svojim su istraživanjima produbili značenje pojma turoperatora, ali i značenje turoperatora u sklopu turističkog tržišta. Teorijski okviri u tom pogledu od iznimnog su značaja kako bi se turooperatori mogli odvojiti od ostalih turističkih subjekata te zasebno proučavati iz različitih sfera.

U tekstu koji slijedi pojmovno i funkcionalno su razgraničene i pojašnjene razlike između turoperatora i turističke agencije.

---

<sup>1</sup>Lexico, Powered by Oxford, British & World English. Dostupno na: [https://www.lexico.com/en/definition/tour\\_operator](https://www.lexico.com/en/definition/tour_operator), (pristupljeno 01.09.2019.)

<sup>2</sup> Cambridge Business English Dictionary; Cambridge University Press. Dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tour-operator>, (pristupljeno: 01.09.2019.)

<sup>3</sup> Collins English Dictionary (2012.) Complete & Unabridged, Digital Edition. Dostupno na: <https://www.dictionary.com/browse/tour-operator?s=t> (pristupljeno: 01.09.2019.)

S pojavom turoperatora na turističkom tržištu, kao izvedenica turističke agencije s izraženom organizacijskom funkcijom, javila se potreba za jezičnim i pojmovnim razgraničenjem pojmova. Tako se isprva turoperator naziva “wholesaler”, odnosno grosist, a turistička agencija “retail travel agent”, tj. detaljist što se smatra jednom od glavnih razlika. Još neke od ključnih razlika suočene su u Tablici 1 (Čavlek, 1998:49-50).

Tablica 1. Razlike između turoperatora i turističkih agencija

<b>TUOPERATOR</b>	<b>TURISTIČKA AGENCIJA</b>
trgovac na veliko	trgovac na malo
poduzetnik i posrednik	posrednik
kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun	prodaje usluge u svoje ime, ali za tuđi račun
kreira vlastite proizvode	plasira tuđe proizvode
snosi rizik za neprodane kapacitete	ne snosi rizik za neprodane kapacitete
osnovni izvor prihoda: prodaja vlastitih proizvoda	osnovni izvor prihoda: provizija
nema izravan kontakt s klijentima	ima izravan kontakt s klijentima
prodaje najčešće putem posrednika	vrši izravnu prodaju
lokacija nije presudna	lokacija je vrlo bitna
glavna funkcija: organizatorska	glavna funkcija: posrednička
specifična informativno – savjetodavna funkcija	opća informativno – savjetodavna funkcija
izražena promocijska funkcija	izražena komercijalno – propagandna funkcija

*Izvor: Čavlek, N. (1998.), Turoperator i svjetski turizam: Pojmovna i funkcionalna razlika između turoperatora i turističke agencije, str. 61, Golden Marketing Zagreb*

Dakle turoperator zakupljuje kapacitete na veliko te pomoću njih kreira i organizira paušalne aranžmane za još nepoznatu klijentelu te na temelju toga ostvaruje većinu

svojih prihoda. S druge strane turistička agencija ne kreira aranžmane, već prodaje složene ture u svoje ime, ali na trošak klijenta, a prihode poglavito ostvaruje u obliku provizije za prodane aranžmane. Čavlek (1998) je zaključila da iz tog razloga, u slučaju turoperatora postoji veća neizvjesnost u poslovanju jer on snosi potpuni rizik za neprodane kapacitete, a za razliku od agencije, u većini slučajeva, niti nema direktan kontakt s klijentom. Turističkoj agenciji je pak u cilju da bude na atraktivnoj lokaciji kako bi stupila u odnos i privukla pažnju potencijalnih potrošača. Iz navedenog se može zaključiti da je glavna turooperatorska funkcija organizatorska, a glavna funkcija turističke agencije ona posrednička.

Također, razlike se očituju i u izraženosti promotivne funkcije kod turoperatora. Dok je glavni cilj promocije kod turističke agencije prezentirati i prodati proizvod, tj. aranžman, turooperatori često rade na promociji destinacije ili općoj turističkoj promociji kako bi donekle kontrolirali potražnju za kapacitetima koje unaprijed zakupljuju (Čavlek, 1998:49-50).

Razlike između turoperatora i turističkih agencija su višestruke, od tržišne opravdanosti i politike poslovanja do distribucijskih kanala. U tom smislu može se naslutiti kako su programi vjernosti turoperatora u praksi bitno drugačijih karakteristika od onih koje provode turističke agencije s obzirom da turoperator često nema izravan kontakt s klijentima te se ne nalazi na atraktivnoj lokaciji. Ako je suditi prema navodu da turooperatori rade na promociji destinacije ili turizma općenito, može naslutiti da su takvi programi vjernosti većeg obujma u smislu sudionika i mogućnosti uključenja u program.

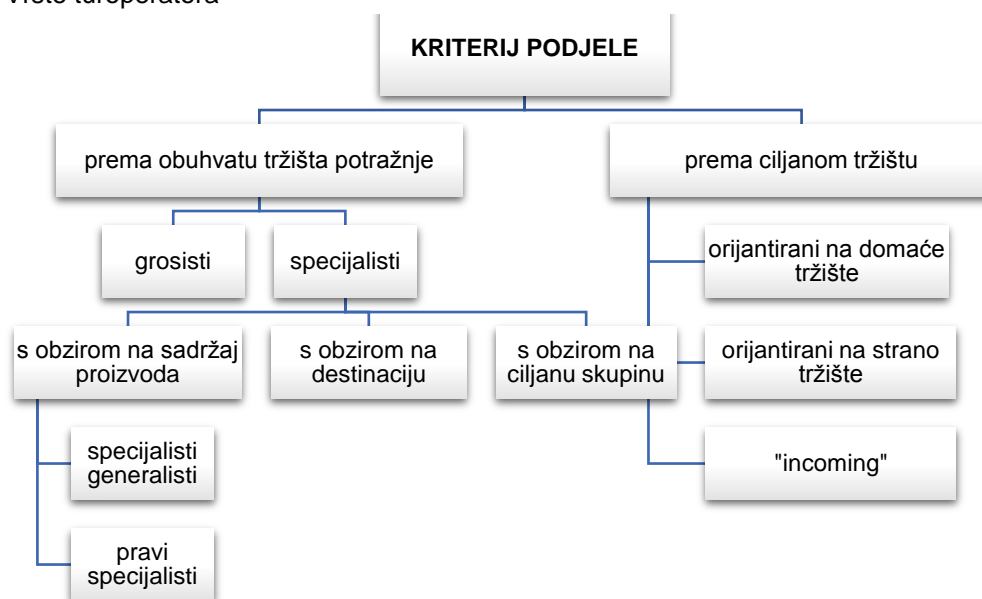
## 2.2. Vrste turoperatora na tržištu

Prema nekim procjenama, danas u svijetu djeluje više od 10.000 turoperatora. Uzevši u obzir tu činjenicu mnogi su vrlo brzo shvatili da je u mnoštvu konkurencije tanka granica između uspjeha i neuspjeha. Razlike u životnim standardima i interesima, djelomično nepredvidiva turistička kretanja i trendovi uvelike pokrenuti brzim razvojem novih medija (npr. društvenih mreža), samo su neki od razloga koji su mnoge poslovne subjekte

natjerali da specijaliziraju i diverzificiraju svoju ponudu kako bi se izdvojili od konkurencije, stvorili brand i zadržali zadovoljnog klijenta.

Mnogi teoretičari različito tumače podjelu na vrste iz jednostavnog razloga što ne postoje određeni kriteriji prema kojima bi se razradila klasifikacija, međutim svi se slažu kako nije moguće sve turooperatore svrstati u istu skupinu. Čavlek (1998) smatra kako podjela iz Grafa 1 ističe najvažnije kriterije za međusobno razlikovanje turoperatora na turističkom tržištu.

Graf 1. Vrste turoperatora



Izvor: Čavlek, N. (1998.) *Turooperatori i svjetski turizam; Vrste turoperatora*, str. 112, Golden Marketing Zagreb

Prema kriteriju obuhvata tržišta potražnje Čavlek (1998) razlikuje univerzalne turooperatore, tj. turooperatore grosiste i specijaliste, a Mundt (1993.) i Youell (1994) u svojim radovima također spominju sličnu sistematizaciju. Navedeni teoretičari definirali su grosiste kao najveće i najutjecajnije turooperatore na vodećim emitivnim turističkim tržištima u svijetu, koji nude širok asortiman različitih paket aranžmana namjenjen heterogenim masama turističkih potrošača.

U počecima razvoja turooperatorskog poslovanja, ova vrsta je bila najzastupljenija na tržištu turističke ponude zahvaljujući konstantnom povećanju broja destinacija u svojim

programima. Danas u najveće i najpoznatije turooperatore glosiraju s europskog tržišta uvrstavamo njemački TUI (*Turistik Union International*) i britanski *Thomas Cook*.

Kao odgovor velikim korporacijama kojima je, u okviru broja destinacija i klijenata gotovo nemoguće konkurirati, mali i srednji turooperatori su se svojim poslovanjem orijentirali na specifičan i izuzetno kvalitetan turistički proizvod. Takvi turooperatori nazivaju se specijalisti te su okrenuti užem tržišnom segmentu potražnje i kreaciji paket aranžmana izrađenih po mjeri klijenta. Unutar okvira specijalista Čavlek (1998) razlikuje:

- **specijaliste prema sadržaju proizvoda** – npr. specijalist generalist bi bio francuski "*Club Méditerranée*" koji se bavi aktivnim odmorom, a pravi specijalist bi bio onaj koji se bavi isključivo aranžmanima za jedrenje
- **specijaliste prema geografskom kriteriju** – npr. njemački *specijalist "ID Riva Tours"* koji organizira paket aranžmana isključivo za Hrvatsku
- **specijaliste prema sociodemografskom kriteriju** – npr. "*Saga Holidays*" specijalist za klijentelu zlatne dobi (Čavlek, 1998:112)

Prema kriteriju ciljnog tržišta razlikuju se turooperatori orijentirani na domaće ili strano tržište te "*incoming*" turooperatori. U Europi je zabilježen najveći broj specijalista orijentiranih na strano tržište što podrazumijeva organizaciju paket aranžmana za domaće stanovništvo u drugim zemljama. U Sjedinjenim Američkim Državama pak dominiraju specijalisti orijentirani na domaće tržište što je izravna posljedica fizičke udaljenosti od drugih turističkih tržišta (Čavlek, 1998:115).

"*Incoming*" turooperatore u svojoj klasifikaciji prvi spominje Youell (1994.), a zatim i Čavlek (1998.), te ih određuju kao turooperatore koji djeluju na domaćem tržištu, ali kreiraju paket aranžmana za inozemne klijente te ih na njihovo tržište plasiraju putem posrednika. Oni su najmanje zastupljeni stoga što se uz njihovo poslovanje vežu brojne poteškoće u smislu istraživanja, kontroliranja i prilagođavanja tržištu.

Unutar ove podjele ističe se orijentiranost turooperatora na određene tržišne segmente za koju se može zaključiti kako je nastala iz potrebe za preciznijim određenjem ciljne skupine, specifikiranjem proizvoda te diverzifikacijom od konkurencije. Zbog razlika

između vrsta turoperatora, kao što su sadržaji proizvoda i karakteristike klijenata s kojima posluju, elementi i načini sprovođenja programa vjernosti također su različiti.

### 2.3. Uloge turoperatora na turističkom tržištu

S obzirom na pojmovne razlike turoperatora i turističkih agencija, turoperator ima i drugačije uloge na turističkom tržištu. Njegove funkcije na turističkom tržištu su mnogobrojne između ostaloga zato što, za razliku od turističkih agencija, turoperator kreira vlastite proizvode.

Glavne funkcije turoperatora na turističkom tržištu, poredane prema kronološkom redosljedu su:

1. Formiranje turističkog paket aranžmana
2. Promocija paket aranžmana na turističkom tržištu
3. Prodaja paket aranžmana
4. Zaštita turističkih potrošača
5. Uloga koordinatora i realizatora interesa ponuđača te korisnika turističkog proizvoda

*Izvor: Čavlek, N. (1998.) Turooperatori i svjetski turizam: Vrste turoperatora, str. 62, Golden Marketing  
Zagreb*

U pogledu cjelokupnog poslovanja turoperatora, faza formiranja turističkog paket aranžmana može se smatrati i najvažnijom s obzirom da je to primarna turooperatorska funkcija. Pod ovu funkciju spadaju ključni procesi kao što su: istraživanje tržišta, određivanje ciljane skupine, priprema sadržaja aranžmana, sklapanje ugovora s ponuđačima usluga i određivanje prodajne cijene (Čavlek 1998:62).

Promocija paket aranžmana smatra se najosjetljivijim elementom u pogledu turističkog poslovanja iz razloga što je turistički proizvod značajno drugačiji od proizvoda drugih industrija. On je neopipljiv, ne može se isprobati prije upotrebe, ne može se zamijeniti, u pravilu se plaća unaprijed te je vremenski ograničen što znači da će aranžman ostati neprodan ukoliko ga se ne uspije prodati na vrijeme. Kako bi ostvarili ciljeve unaprijed

određenog promotivnog miksa turoperatora se služe raznim promotivnim aktivnostima i kanalima distribucije koji uključuju: opće medijsko oglašavanje, katalošku distribuciju, nagrade, popuste i druge posebne ponude, davanje informacija i odgovaranje na upite, seminare, konferencije za tisak i sl. (Čavlek 1998:72).

S obzirom na specifičnosti karakteristika proizvoda turoperatora, prodaja se materijalizira u obliku kataloga aranžmana koji se zatim distribuira u što većem broju kopija do krajnjeg kupca. Što je broj kopija veći, to je i veća vjerojatnost da će se aranžmani prodati. Osim toga, o uspješnosti prodaje ponajviše ovisi izbor kanala distribucije koji mogu biti direktni (npr. turoperator može prodavati proizvode bez prisutstva posrednika putem svoje web stranice), indirektni (npr. turoperator formira aranžmane, ali plasira proizvod putem turističke agencije kojoj isplaćuje proviziju) ili kombinacija obje vrste kanala. Svaki od kanala distribucije imaju svoje prednosti i nedostatke, a na turoperatoru je da odredi od koja opcija njemu najviše odgovara s obzirom na trenutnu pozicioniranost na tržištu i marketinški budžet kojim raspolaže (Čavlek 1998:85).

Zaštita potrošača trebala bi predstavljati prioritet za svakog turoperatora jer se proizvod razmjene u ovom slučaju temelji na obećanju da će klijent doživjeti i vidjeti sve ono što mu je u unaprijed prezentirano. S obzirom na visoku razinu mogućnosti da se iskustva očekivanog i ostvarenog neće podudarati i činjenice da se negativna iskustva puno brže i češće šire od onih dobrih, najtežim i najvažnijim zadatkom može se smatrati proces predstavljanja proizvoda klijentu u realnim uvjetima na način da on unaprijed zna što i kakvu uslugu može očekivati za vrijeme svog odmora. Kako bi se podigla kvaliteta usluga u svim segmentima turističke ponude te klijentima pružila financijska garancija, Europska unija je 1. siječnja 1993. donjela smjernice s ciljem zaštite potrošača. U Njemačkoj je problem tužbi u vezi putovanja u paket aranžmanima riješen "Frankfurtskom tabelom", tj. oformljenom listom najčešćih manjkavosti u izvršenju ugovora te postotka naknade, izračunat od cijene plaćenog aranžmana, koju je u takvim slučajevima turoperator dužan isplatiti klijentu (Čavlek 1998:97-106).

Funkcijom uloge koordinatora i realizatora interesa ponuđača usluga s jedne i korisnika turističkog proizvoda s druge strane, turoperator potvrđuje svoju dvostruku posredničku



ulogu na turističkom tržištu. Oni su koordinatori zato što s jedne strane davatelji žele plasirati usluge po što višim cijenama, a s druge strane klijenti žele što veću kvalitetu uz što niže cijene, stoga turoperator ujednačava interese obje strana. Na njima je nametnuta odgovornost da vode računa o zaštiti svojih potrošača i da ih zastupaju u njihovim željama i interesima, ali i da od poslovnih partnera zahtjevaju visoku razinu kvalitete usluge kako bi ojačali svoju konkurentnost na tržištu (Čavlek 1998:107-110).

Pomoću uloga turoperatora koje navodi Čavlek (1998.) proizlazi kako turoperatorima imaju nekoliko glavnih funkcija pomoću kojih sudjeluju na turističkom tržištu. Formiranje i prodaja paket aranžmana turoperatorova je osnovna funkcija na kojoj počiva njegovo poslovanje, dok je zaštitom potrošača i ulogom koordinatora i realizatora putovanja više određen stupanj kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata, odnosno poslovnih partnera. U tom smislu, programi vjernosti spadali bi u promotivnu funkciju turoperatora s obzirom da se unutar te funkcije određuje promotivni miks kojim se dalje diktiraju promidžbene aktivnosti.

### 3. PROMOTIVNA FUNKCIJA TUROPERATORA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Marketing turoperatora na turističkom tržištu je kompleksan i slojevit skup aktivnosti, a promocija je samo jedna od njegovih dijelova. Marketinški miks smatra se važnim konceptualnim okvirom koji marketinškim stručnjacima pomaže u donošenju odluka koji će poboljšati poslovanje. Koncept 4P prvi je predstavio *McCarthy* (1964.) dok je *Kotler* (1967.) popularizirao ovo marketinško sredstvo početkom 70-ih godina prošloga stoljeća.

Graf 2. Dijelovi marketing miksa (4P)



Izvor: *McCarthy, E. J. (1964). Basic Marketing, A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Homewood, IL*

Neupitno je da o uspješnosti promocije ovisi uspješnost prodaje proizvoda na turističkom tržištu, međutim mnogi ju doživljavaju kao neizbježno zlo poslovanja jer se ona često svodi na popuste ili reklamne sadržaje koji iscrpljuju proračun poduzeća. S obzirom da *Bywater* (1992.) tvrdi da je turooperatorsko poslovanje izrazito rizično, s niskim prosjekom neto profitne stope od 1% - 2%, a prema *Čavlek* (1998) posluje s neusklađivim, nematerijalnim i vremenski ograničenim proizvodom, može se zaključiti da je potrebna visoka razina stručnosti, kreativnosti i angažiranosti kako bi proizvod bio razumljivo, uspješno i pravovremeno prezentiran ciljanoj publici.

Osim potencijalnih i trenutnih klijenata, u vidu treba imati i promotivne aktivnosti konkurenata koje su podložne izrazito dinamičnim promjenama zbog čega postoji konstantna potreba za novim ulaganjima u unaprijeđenje marketinških aktivnosti.

*Schmoll* (1977.) navodi da turoperatora na promociju godišnje izdvajaju između 10% i 20% neto ostvarenog iznosa od prodaje aranžmana. Taj postotak varira s obzirom na to da li je riječ o uvođenju potpuno novog aranžmana ili destinacije, da li se radi o manjem ili većem turoperatoru, o kojem tržištu je riječ i slično, ali važno je uočiti kako je postotak u prosjeku značajno veći od drugih gospodarskih subjekata iz sfere turizma. Za usporedbu, Čavlek (1998.) navodi kako turističke agencije izdvajaju oko 5%, hoteli između 2,5% i 5%, a zrakoplovne kompanije između 3% i 7%. S obzirom da se programi vjernosti u svojim počecima financiraju gotovo isključivo iz marketinškog budžeta, iz ovih navoda može se zaključiti da su programi vjernosti turoperatora u usporedbi s drugim turističkim gospodarstvenicima većeg sadržajnog obujma i tržišnog dohvata. Od postotka uložених sredstava, najzastupljeniji elementi u strukturi raspodjele promotivnog budžeta kod turoperatora prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2. Raspodjela promotivnog budžeta kod turoperatora s neizravnom distribucijom paket aranžmana

<b>Sredstva promocije</b>	<b>Postotak od promotivnog budžeta</b>	<b>Postotak od ukupnog prihoda</b>
<b>Katalog i brošure</b>	47,5 %	1,90 %
<b>Medijska propaganda</b>	19 %	0,76 %
<b>Unaprjeđenje prodaje</b>	21 %	0,84 %
<b>Uređenje izloga, pomoć u prodaji</b>	8 %	0,32 %
<b>Komunikacija s posrednicima</b>	5,5 %	0,22 %
<b>Doprinos za oglašavanje u kooperaciji</b>	5 %	0,20 %
<b>Honorari</b>	4 %	0,16 %
<b>Produkcija filmova i fotografija</b>	3 %	0,12 %
<b>Odnosi s javnošću</b>	3 %	0,12 %
<b>Doprinos za propagandu u kooperaciji</b>	2,5 %	0,10 %
<b>Neposredna propaganda</b>	2,5 %	0,10 %

*Izvor: Hebestreit, D. (1992) Touristik Marketing. Grundlagen, Ziele, Basis-Informationen, Instrumentarien, Strategien, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern, Berlin Verlag: Berlin, str.298*

Iz tablice se može zaključiti kako najveći dijelovi promotivnog budžeta u poslovanju turoperatora odlaze na katalog i brošure, unaprijeđenje te medijsku propaganda dok na doprinos za propaganda u kooperaciji i neposrednu propaganda otpada svega 2,5% budžeta.

Do danas nitko nije točno odredio prosječan udio promotivnog budžeta koji odlazi na provođenje programa vjernosti. S općenitog teorijskog stajališta *Dick* i *Basu* (1994.) su za glavne zadatke programa vjernosti odredili gradnju "istinske" odanosti i povećanje potrošačeve sklonosti prema marki ili poduzeću. Prema tome, može se zaključiti kako budžet za provođenje programa vjernosti turoperatora proizlazi iz više stavki raspodjele koju navodi *Heberstreit* (1992.), kao što su: unaprijeđenje prodaje, komunikacija s posrednicima i doprinos za oglašavanje u kooperaciji.

### 3.1. Ciljevi i zadaci promocije u turooperatorskom poslovanju

Svi izazovi koje sa sobom nosi promocija u turooperatorskom poslovanju trebali bi biti usmjereni ka ostvarenju nekoliko ključnih ciljeva i zadataka.

Osnovnim zadacima u komunikacijskom procesu promocije smatraju se:

- informiranje, uvjeravanje, motiviranje ili podsjećanje potencijalnog klijenta na kretanje u određenom smjeru
- stvaranje, osiguravanje ili održavanje željenog imidža na turističkom tržištu

U širem smislu promotivnog miksa kao ravnopravnog dijela marketinškog miksa, zadaci turoperatora su:

- skrenuti pozornost potencijalnim klijentima na postojanje njihovog proizvoda na tržištu
- upoznati potencijalne klijente sa svim važnim karakteristikama i prednostima proizvoda u odnosu na konkurenciju
- osigurati potražnju za svojim proizvodom
- kreirati, održavati ili promijeniti vlastiti imidž na turističkom tržištu

Izvor: Čavlek, N. (1998.) *Turoperatori i svjetski turizam: Promocija paket-aranžmana na tržištu*, str. 72, Golden Marketing, Zagreb

Osim osnovnih zadataka u procesu promocije turoperator bi trebao imati u vidu moguće promotivne mete kojima će prezentirati i prodati svoj proizvod kako bi na odgovarajuć način determinirao promotivne metode i komunikacijske kanale.

U tom pogledu, Schmoll (1977.) razlikuje četiri strane kojima se nositelj promotivnih aktivnosti obraća, a to mogu biti: potencijalni klijenti, trenutni klijenti, drugi poslovni turistički subjekti i opći i stručni mediji. Za svaku od tih strana turoperatori određuju udio i vrstu promotivnih aktivnosti kojima će se koristiti.

Tablica 3. Podjela promocijskih aktivnosti i komunikacijskih kanala na 4 osnovne mete

1. Meta: POTENCIJALNI KLIJENTI	2. Meta: STVARNI KLIJENTI	3. Meta: TURISTIČKI GOSPODARSTVENICI	4. Meta: OPĆI I STRUČNI MEDIJI
<ul style="list-style-type: none"> <li>•opće medijsko oglašavanje (TV, tisak, radio)</li> <li>•vanjsko oglašavanje (plakati, letci)</li> <li>•katalog</li> <li>•popusti i ostale posebne ponude</li> <li>•sudjelovanje na turističkim sajmovima</li> <li>•pružanje informacija i odgovaranje na upite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•servis dobrodošlice i posebnog prijema</li> <li>•lokalni turistički informativni servis</li> <li>•anketiranje posjetitelja</li> <li>•asistencija posjetiteljima</li> <li>•programi vjernosti</li> <li>•izravni distribucijski kanali (e-mail, pošta...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•oglašavanje u stručnom tisku</li> <li>•distribucija propagandnog materijala (katalozi, brošure...)</li> <li>•priručnici, servisne informacije, vozni redovi i cjenici</li> <li>•seminari i stručne radionice za prodajno osoblje</li> <li>•natjecanje u prodaji, nagrade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•konferencije za tisak, tiskane obavijesti</li> <li>•dodatni promotivni materijali za urednike listova</li> <li>•posjete s ciljem boljeg upoznavanja</li> </ul>

Izvor: Schmoll, G.A. (1977.) *Tourism Promotion*, str. 108, Tourism International Press, London

U Tablici 3 može se primijetiti kako se za sve četiri mete koriste promotivne aktivnosti u službi informiranja stranaka. Turoperator informira klijente o svojim uslugama i proizvodima kako bi ih privukao i zadržao, educira turističke gospodarstvenike kako bi njihovim posredstvom ostvarivao uspješnu prodaju, te obavještava i komunicira s općim i stručnim medijima u svrhu promidžbe.

Važno je napomenuti da svaka promotivna aktivnost ima drugačiji cilj ovisno o tome što je definirano marketinškim planom, ali može se zaključiti kako je svim planovima također zajednička želja da potaknute i pridobije potrošača na kupnju njegovog paket aranžmana.

Iako teorija kaže kako bi prvi korak trebao biti određenje zadataka i ciljeva, u praksi to nije slučaj te se nerjetko događa da se promotivni miks određuje prema visini raspoloživog budžeta što u konačnici često dovodi do neostvarenih ili nezadovoljavajućih marketinških rezultata. (Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 203-204, M Plus, Zagreb)

Iz tog navoda proizlazi zaključak da je danas provoditi program vjernosti više stvar prestiža i pokazatelj poslovne zrelosti, nego glavni alat kojim se turoperator trude privući klijente.

### 3.2. Pojmovno određenje i uloga programa vjernosti u turooperatorskom poslovanju

Pojam programa vjernosti povezuje se s početkom 80-ih godina prošloga stoljeća kada je marketing vjernosti doživio svojevrsnu revoluciju.

Prvi takvi programi pokrenuti su od strane *American Airlines*-a kako bi nagradili česte klijente tzv. *frequent-flyer programom*. Osamdesetih i devedesetih godina prošloga stoljeća postotak korisnika programa vjernosti je progresivno rastao, a danas *American Airlines* broji preko 50 milijuna korisnika svog *AAdvantage* programa te time postavio svojevrsan standard za cijelu avio industriju. U Hrvatskoj su sustavi nagrađivanja zaživjeli početkom 21. stoljeća te se od tada postepeno razvijaju.

S jačanjem elektroničke trgovine i digitalnog plaćanja, programi vjernosti postali su lako i široko dostupni, kako klijentima, tako i gospodarskim subjektima koji bi željeli uvesti takve programe u svoje poslovanje. Zbog visoke konkurentnosti na turističkom tržištu, kompanije svakodnevno dolaze do novih rješenja kojima privlače interes potencijalnih klijenata i zadržavaju stalne potrošače. Danas se u poslovanju turoperatora gotovo isključivo provode programi vjernosti na digitalnim bazama podataka.

Istraživanje *Bond Brand Loyalty* iz 2018. potvrdilo je da bi se čak 82% klijenata vratilo konzumirati istu uslugu ako poduzeće provodi program vjernosti.

To je, između ostaloga, jer su programi vjernosti dio su šireg shvaćanja međuljudskih odnosa u okviru marketinga vjernosti, a bazira se na psihološkom pomicanju granica između potrošača i davatelja usluga. Pokušavajući maknuti strogi i uređen način prodaje “usluga za novac”, glavni cilj programa vjernosti je stvoriti povjerenje i pristranost klijenata, za koje se utvrdi da u određenim ponavljanjima stupaju u odnos i konzumiraju usluge od strane iste kompanije. Programi vjernosti povećavaju broj prvih putnika i frekvenciju njihova putovanja. (Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 198-201)

Iz takve tvrdnje može se primijetiti kako programi vjernosti ciljaju na najbolje klijente, povezuju ih s markom putem nagrada, interakcije i priznanja te u tom procesu stvaraju lojalne korisnike. Principom paralelnog rasta članstva i ostvarenja pripadajućih privilegija, privlači se i psihološki utječe na zadržavanje klijenata.

Generalno govoreći za sve industrije, poznato *Paretovo* (1896.) pravilo kaže da na 20% klijenata otpada 80% svakog posla, a ono se može primijeniti i u poslovanju turoperatora. Razne studije su također pokazale da je potrebno do 5 puta više novaca za privlačenje novih klijenata od onoga što je potrebno da se zadrže postojeći (*Technical Assistance Research Program, 1985:21*). Međutim, zbog konstantnog pritiska za napredovanjem i povećavanjem brojki, mnogi to ispuštaju iz vida te zanemaruju postojeće klijente budući da pogrešno vjeruju kako će samo priljev novih klijenata donjeti prihode. (Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 198, *M Plus, Zagreb*)

Uzevši u obzir navedene činjenice može se zaključiti kako su turoperatora, posebice generalisti zbog svoje okrenutosti većem tržišnom segmentu, više bili okrenuti privlačenju novih klijenata smatrajući ih novim izvorima prihoda. S obzirom da su takve aktivnosti zahtjevale veće novčane izdatke za poduzeće, može se zaključiti kako su se programi vjernosti javili kao povoljniji princip evaluacije vjernosti postojećih klijenata.

Razna izvješća pokazuju kako velik broj izvršnih direktora navodi povećanje lojalnosti klijenata kao jedan od tri najvažnija poslovna cilja. Međutim, da bi se tako nešto ostvarilo potrebno je napraviti puno koraka unutar poduzeća prije službenog formiranja programa lojalnosti za klijente. Tvrtka koja posluje kratko vrijeme, u neizvjesnim

uvijetima, često mijenja poslovne partnere i zaposlenike vrlo će teško plasirati na tržište program vjernosti jer vjernost iziskuje vrijeme i standardiziranu uslugu. (*Raza I. (2006) Pune postelje; Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, str. 198-201*)

Iz Razine (2006.) tvrdnje proizlazi kako odnos vjernosti mora biti obostran te da nije realno očekivati da će klijent pokazati vjernost poduzeću koje djeluje nepovjerljivo. Na temelju toga se također može izvesti zaključak kako je za stvaranje povjerenja, a zatim i vjernosti, potrebna određena tradicija, stabilnost i uhodanost u poslovanju. Takva tvrdnja zasigurno se može primijeniti i na poslovanje turoperatora za koje se može pretpostaviti da, s obzirom na obujam djelatnosti kojima se bave, često posluju u više manjih, geografski dislociranih timova koji se nalaze na različitim tržištima potražnje. Iz toga proizlazi važnost koordinacije, poznavanja poslovnih procesa i svojih klijenata kako bi se gradili međuljudski odnosi, a programi vjernosti provodili bez poteškoća.

### 3.3. Vrste programa

Visoko konkurentno turističko tržište svakodnevno primorava turooperatorska poduzeća na uvođenje novih i inovativnih programa kako bi ono ostalo prisutno i relevantno te je zbog toga težak zadatak reći da postoji točno određeni broj vrsta programa vjernosti. Nepredvidiva kretanja turističkog tržišta urodila su time da danas imamo različite varijacije programa vjernosti s određenim karakteristikama.

U kontekstu poslovanja u turizmu razlikuju se dva kriterija podjele:

- prema ciljanoj skupini programa vjernosti
- prema organizaciji programa vjernosti (*Raza I. 2006:200-201*)

S druge strane, *Berman* (2006.) dijeli programe lojalnosti prema tome kome su oni dostupni i prema tome na koji način tj. kojim sredstvima su plasirani do ciljane skupine:

- prema dostupnosti uključenja u program vjernosti
- prema načinu praćenja uspješnosti programa (*Berman 2006:124-127*)

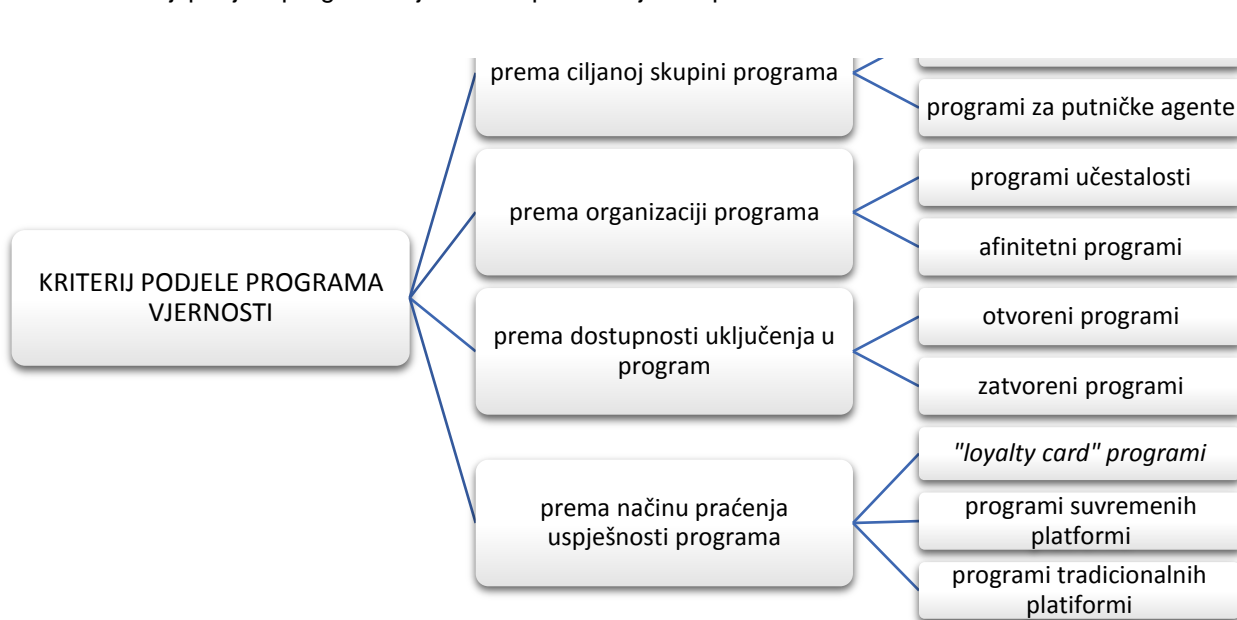
Unatoč tome što niti jedna od ovih podjela nije određena isključivo u vezi turoperatora već se uzima općenito za sve poslovne subjekte, pa tako i za one hotelijersko-



ugostiteljskog i turističkog sustava, te je svakako primjenjiva i na njihovo poslovanje s obzirom da je turoperator važan i ravnopravan član turističkih gospodarskih aktivnosti.

Iako danas nema stručne podjele programa vjernosti u poslovanju turoperatora, upravo zbog karakteristika programa lojalnosti kao što su svestranost i fleksibilnost, teško je tvrditi da je uopće moguće napraviti sveobuhvatnu sistematizaciju. S obzirom na to i radi lakšeg daljnjeg razumijevanja tematike, podijela programa vjernosti u poslovanju turoperatora podijeljena je prema bitnim kriterijima koji formiraju i usmjeravaju takve programe.

Graf 3. Kriteriji podjele programa vjernosti u poslovanju turoperatora



Izvor: obrada autora prema Raza I. (2006.) Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, M plus, Zagreb i Berman B. (2006.) Developing an Effective Customer Loyalty Program, California Review Management, vol. 49, No. 1, University of California, Berkeley

U kontekstu ciljane skupine kao kriterija za formiranje programa vjernosti, u turooperatorskom poslovanju razlikuju se programi za krajnje korisnike i one poslovne. Programi za krajnje korisnike usmjereni su na klijente koji često koriste usluge istog turoperatora, bilo da uzimaju paket aranžmane ili koriste druge pojedinačne usluge kao što je npr. iznajmljivanje automobila. Takvi programi osmišljeni su sa zadatkom da potiču klijenta da i dalje konzumira određenu marku ili skupinu marki gradeći odnos

poznanstva, prepoznatljivosti i vjernosti. Ta vrsta programa danas je široko rasprostranjena te je njihova ponuda na tržištu poprilično jednolična. U ovu vrstu spada i već spominjani program *frequent flyer*, tj. sistem zrakoplovnih kompanija i nagrađivanja pređenih milja. (Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 200, M plus, Zagreb)

S druge strane, programi za agente turističkih agencija tzv. *affiliate* programi, usmjereni su na maloprodajna poduzeća s glavnim ciljem motivacije agenata zaduženih za prodaju. Brojnim nagradama, uglavnom temeljenim na bodovnim sustavima, turoperator nagrađuje putničke agente koji isposluju najviše rezervacija određene marke te na taj način stvara platformu za komunikaciju i izobrazbu putničkih agenata. Ovakvi programi se u stranoj literature još nazivaju i *“business-to-business”*, a obzirom da su ograničeni svojim dosegom, nisu toliko poznati kao programi za krajnje potrošače. (Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 200, M plus, Zagreb)

Programi za putničke agente su specifični za poslovanje turoperatora iz razloga što velika većina, osim onih najvećih i najutjecajnijih, prodaju svoje aranžmane putem posrednika, tj. turističkih agencija koje imaju atraktivniju prodajnu lokaciju i već razvijenu prodajnu mrežu poslovnica. Zbog toga je od izrazite važnosti da osoblje zaduženo za stupanje u izravan kontakt s klijentima bude educirano i motivirano te u svom nastupu prenosi sve vrijednosti kojima je turoperator vođen u svom poslovanju.

Prema organizaciji programa razlikuju se programi učestalosti i afinitetni programi. Programi učestalosti ili *“frequency”* programi su nagradni programi namijenjeni krajnjim korisnicima koji se baziraju na bodovnom sustavu. Poanta je da konstantnom kupovinom iste usluge klijent sakuplja bodove temeljem kojih, nakon prelaska određenog bodovnog praga, može jednokratno koristiti tu uslugu bez novčane naknade koju bi inače platio. Za razliku od programa učestalosti, afinitetni programi funkcioniraju na temelju članstva i nivoa. (Berman B. (2006.) *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, California Review Management, vol. 49, No. 1, University of California, Berkeley)

Klijent ostvaruje svojevrzne prednosti tako što akumulira dovoljno kupovina različitih usluga i time se uspinje na “ljestvici”, npr. postaje zlatni član programa. Na principu tog članstva dobiva pristup nizu beneficijama koje su predodređene za taj nivo, a neke od

njih mogu biti: unaprijeđenje prijevoznog razreda ili smještajne jedinice, voucheri, poklon bonovi i sl.

Prema dostupnosti uključenja, programi lojalnosti mogu biti otvoreni i zatvoreni. Otvoreni programi omogućuju sudjelovanje svima, i stalnim i novim klijentima te ne uključuju nikakve preduvjete za članstvo. Ovakvi programi uglavnom se koriste kod turoperatora koji želi privući i doprijeti do šire javnosti ili kada turoperator ne posjeduje dovoljno specifičnih informacija o svojim klijentima. Zatvoreni programi vjernosti su suprotni otvorenima, usmjereni su usko ciljanom i precizno definiranom broju klijenata te zahtijevaju manje proračune za ostvarenje ciljeva. Kod turoperatora generalista, otvoreni programi su najčešće usmjereni krajnjim klijentima, a zatvoreni putničkim agentima. *(Raza I. (2006.) Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, str. 201, M plus, Zagreb)*

Zbog svojih detaljnih baza podataka i manjeg opsega klijenata, može se pretpostaviti da turoperator specijalisti u pravilu imaju veće šanse za plasiranjem uspješnog zatvorenog programa vjernosti usmjerenog krajnjim klijentima.

Prema načinu praćenja uspjeha programi vjernosti se mogu se izvoditi putem kartica lojalnosti, suvremenih ili tradicionalnih platformi. Korištenjem kartice lojalnosti klijent ostvaruje određeni, fiksni popust, ali u ovom konceptu se ne mogu izvesti točni podaci i parametri uspješnosti. Učinci ovakvih programa prate se uspoređivanjem prihoda prije i nakon uvođenja programa vjernosti. Kartica vjernosti u ovoj se podjeli smatra zasebnom kategorijom jer ona može imati elemente i tradicionalne i suvremene platforme ili element samo jednog. Tradicionalne platforme podrazumijevaju korištenje integriranih poslovnih i IT sustava čime je moguće podrobnije voditi evidenciju o navikama i interesima potrošača. Takve platforme olakšavaju protok marketinških aktivnosti do klijenata putem e-mail, pošte ili telefona. *(Berman B. (2006.) Developing an Effective Customer Loyalty Program, California Review Management, vol. 49, No. 1, University of California, Berkeley)*

Kako bi se provodile aktivnosti programa vjernosti koji se implementiraju putem suvremenih platformi postoji potreba za uvođenjem posebnih infrastruktura, kao što su na primjer mobilne aplikacije. Iz takvih pothvata je za očekivati da zahtijevaju veći marketinški budžet u smislu podizanja i održavanja platforme te edukacije zaposlenika.

### 3.4. Suvremeni programi lojalnosti

U današnje vrijeme klijenti su informiraniji, prisutniji i zahtjevniji nego ikada. Ukoliko njihova očekivanja nisu ispunjena ili sumnjaju u tvrdnje pružatelja usluga, u bilo kojem datom trenutku imaju mogućnost provjere tih informacija i pronalaženja, za njih, najpovoljnije usluge. I iako je napredak tehnologije omogućio lakše razlučivanje kvalitetnih i pouzdanih turoperatora od onih koji stvaraju lošu sliku o turističkoj industriji, također je podigao ljestvicu očekivanja i stvorio vrlo visoku razinu kompeticije na tržištu.

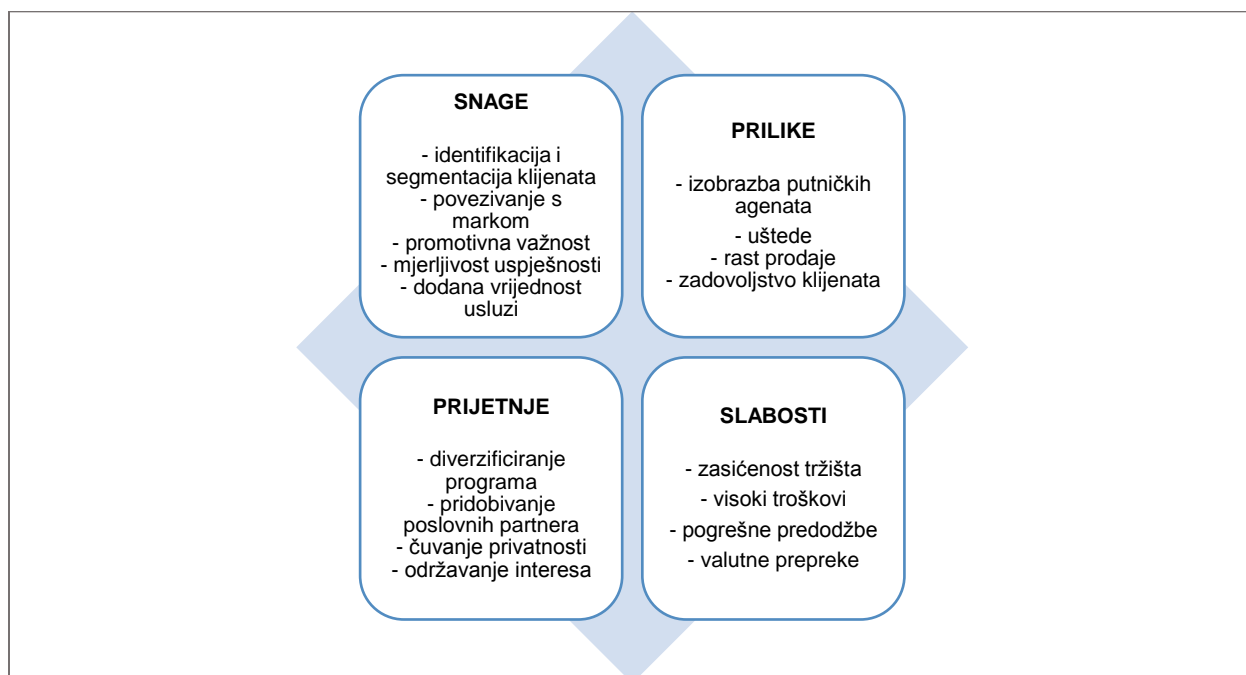
Najuspješniji programi vjernosti danas kombiniraju elemente programa učestalosti i afinitetnih programa kako bi postigli snažnu racionalnu i emocionalnu povezanost sa svojim članovima, a plasiraju ih putem suvremenih platformi. *(Raza I. (2006.) Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu, str. 201, M plus, Zagreb)*

Podjela na vrste programa vjernosti zapravo je ogledan primjer suprotnih programa sagledanih iz više kriterija. Međutim, današnji suvremeni programi teže kombinaciji i pronalaženju idealnog omjera najprihvatljivijih dijelova tih vrsta upravo kako bi stvorili konkurentsku razliku u ponudi te ponudili "više". Tako je često moguće vidjeti programe koji sadrže elemente praćenja uspješnosti i putem suvremenih platformi i putem kartica vjernosti, tj. kartice su virtualne u obliku slike ili koda.

### 3.5. Prednosti i nedostaci programa vjernosti

Svaka marketinška aktivnost, pa tako i programi vjernosti, može biti izuzetno uspješna ili potpuni promašaj u ispunjenju zadanih ciljeva. Često se stavlja naglasak na poželjne i pozitivne strane, ali ni one potencijalno negativne svakako nisu za zanemariti. U Grafu 4 moguće je vidjeti prikaz SWOT analize koja pokazuje da snaga i prilika kod provođenja programa vjernosti u poslovanju turoperatora ima podjednako koliko i prijetnji i slabosti.

Graf 4. SWOT analiza programa vjernosti u poslovanju turoperatora



*zvor: autorova izrada suvremene SWOT analize autora po uzoru na Bower, J. L., Christopher A. Bartlett, C. Roland Christensen, Andrall E. Pearson, and Kenneth R. Andrews. Business Policy: Text and Cases, 7th ed. Homewood, IL: Irwin, 1991.*

Prednosti programa su svakako upoznavanje karakteristika tržišta potražnje, povezivanje i jačanje svijesti o marki uz koju se veže program te osjećaj dodane vrijednosti koji klijent dobiva. U prilog tome ide i činjenica da, s obzirom da se danas vode na tehnološki naprednim platformama, postoji mogućnost mjerenja uspješnosti provođenja programa vjernosti. Osim prema uspoređivanju ostvarenih prihoda prije i nakon uvođenja programa, uspjeh je moguće pratiti i prema specifičnim karakteristikama kao što su dobne ili određene interesne skupine. Obrazovanje poslovnih partnera u svrhu podizanja prodaje, novčane uštede kod privlačenja novih klijenata, potencijalni rast prodaje aranžmana i zadovoljstvo klijenata koje u konačnici rezultira preporukama i visoko ocjenjenim recenzijama su još neke od prilika koje nude pomno definirani programi.

S druge strane, neupitno je da danas postoje stotine turističkih programa vjernosti i da potrošaču, na prvi pogled, sve one djeluju isto. Kako bi na takvom zasićenom tržištu programa vjernosti polučio uspjeh, vrlo je bitna diverzifikacija od konkurencije. Ona

može biti u smislu promjene sustava bodovanja ili uvijeta učlanjenja, ali mora postojati kako bi privukla pozornost ciljane publike.

Osim već spomenutih visokih troškova i održavanja interesa za program, kao glavne prepreke nameću se pridobivanje poslovnih partnera i pogrešne predožbe klijenata o sadržajima programa. Poslovne partnere često je teško uvjeriti da su takvi vrlo visoki troškovi i rizici opravdani te da će se program dugoročno isplatiti, a uložena sredstva povratiti. Kako bi u tome uspjeli, potrebno je, još u počecima planiranja programa, izraditi opširne i detaljne izvještaje istraživanja tržišta i buduće projekcije poslovanja kako bi se turoperator zaštitio i sebe i poslovne partnere od neuspjeha. Takvi izvještaji mogu sadržavati informacije o tome postoji li trenutno realna potreba i uvijeti za uvođenje programa vjernosti te što se u odnosu na trenutno poslovanje želi postići programom.

S druge strane, pogrešne predožbe o sadržaju i pravilima programa također su nedostatak, a kod klijenta mogu rezultirati gubitkom interesa ili osjećajem da je prevaren. Ovaj nedostatak posebno se može primijetiti kod afinitetnih programa vjernosti jer su nekada organizirani tako da je klijentu vrlo teško napredovati na više razine koliko god vremena ili novaca izdvajao za putovanja što na kraju dovodi do isfrustriranosti i odustajanja od programa. Stoga je od iznimne važnosti programe vjernosti provoditi što jednostavnije, jasnih i transparentnih pravila kako nebi došlo do zablude oko beneficija koje klijent ostvaruje ili načina funkcioniranja programa vjernosti.

## **4. PROVEDBA PROGRAMA VJERNOSTI**

### **4.1. Odluka i uvođenje programa u poslovanje**

S obzirom da se do sada moglo zaljučiti kako programi lojalnosti mogu biti izrazito uspješni za sveukupno poslovanje, ali isto tako ukoliko nepromišljeno provedeni, mogu isprazniti marketinški proračun.

Odluka o uvođenju programa vjernosti u sustav poslovanja prije svega mora biti racionalna odluka od strane marketinškog stručnjaka, a odluci o uvođenju programa vjernosti mora prethoditi formalno i usko definiranje ciljeva programa, istraživanje tržišta

kojem će programi biti namjenjeni te detaljna analiza aktualnih konkurentnih programa.  
(Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 200, M plus, Zagreb)

Osim toga, potrebno je razmotriti i unutarnje sposobnosti provođenja te infrastrukturne zahtjeve kao što su sustavi poslovanja, raspoloživost zaposlenika, proračunske mogućnosti i komunikacijske i administrativne sposobnosti poduzeća.

Kako bi program vjernosti bio isplativ i uspješan potrebno je zadovoljiti određene preduvjete, a oni su:

- relevantnost marke i proizvoda na tržištu poslovanja
- svijest potrošača o marki
- dovoljan broj proizvoda u portfelju
- stabilna baza klijenata
- poznavanje potrošačkih navika klijenata

(Raza I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, str. 201-203, M plus, Zagreb)

Program vjernosti nikako ne može biti uspješan ako se provodi iz razloga da se npr. povećaju poslovni prihodi. Zbog izrazito velikih ulaganja potrebno je da turoperator već unaprijed ima osiguranu, stabilu bazu klijenata na temelju kojih možemo provoditi sadržaj programa kako bi takav program bio isplativ. Za plasiranje programa vjernosti bitno poznavati i potrošačke navike svojih klijenata kako bi na najadekvatniji način prilagodio komunikacijske kanalne i pozicionirao se na način da dosegne ciljanu skupinu. Do informacija o potrošačkim navikama poslovni subjekti danas dolaze pomoću baza podataka putem kojih prate rezervacije te određuju za koji segment njihove ponude je klijent najzainteresiraniji.

Osim toga, za turoperatora je od vrlo bitne važnosti da postoji dovoljan broj proizvoda u portfelju jer je bez postojećeg portfelja obuhvat ograničen, a time i interes smanjen. Kod planiranja programa treba imati u vidu i kakvi trendovi su trenutno aktualni i za koju marku, npr. određeni sadržaj, lokaciju aranžmana ili hotelski *brand*, postoji povećan interes.

Zadnji, ali ne manje važan kriterij je svijest o marki koju promoviraju putem programa lojalnosti. Ukoliko od strane potrošača postoji povjerenje, u smislu da kada konzumira proizvod točno zna kakvu će uslugu dobiti jer je ona uvijek na visokoj razini, te turoperator ispunjava sve prije navedene preduvjete, postoji dobar temelj za plasiranje programa vjernosti.

#### 4.2. Financijski elementi programa vjernosti

U svojim počecima plasiranja na tržišta, programi vjernosti bili su okrenuti dobrobiti poslovanja poduzeća. Shvaćali su se isključivo kao promidžbeni marketinški alat kojim poduzeća ostvaruju dodatnu dobit te uz to privlače nove klijente.

Danas se troškovi provođenja programa percipiraju kao svojevrsno ulaganje čiji će se efekti dugoročno manifestirati utječući na različite sfere poslovanja. Takvi efekti protežu se na više vremenskih perioda te je u tom pogledu bitno razmišljati i o računovodstvenim i financijskim aspektima postupanja. Marketinški odjeli, u pogledu kontrole troškova programa, određuju i analiziraju nekoliko temeljnih segmenata programa vjernosti kojima osiguravaju zadovoljstvo sudionika, ali i štite poduzeće od poslovnog neuspjeha (*Guzić 2010:1*).

Prije samog sprovođenja programa važno je odrediti razine članstva. Većina programa vjernosti ima najmanje tri razine čime je omogućeno određivanje i oblikovanje struktura prednosti kako bi se sudioniku programa dalo prostora i povoda za napredovanje unutar programa. Osim toga, određivanjem razine članstva postiže se i jasna komunikacija s klijentom, ali i administracijom na temelju unaprijed utvrđenih i izračunatih razina korištenja. Još jedna od mogućnosti kontrole financija je i ograničenje trajanja programa. Stručnjaci preporučaju da program vjernosti koji se temelji na bodovnom sustavu traje od 18 do 36 mjeseci, tj. dovoljno da korisnik ima prilike skupiti bodove, ali dovoljno kratko da program bude dinamičan i interesantan. Također, članove programa za koje se ustanovi da duže vrijeme nisu aktivni sudionici bilo bi dobro isključiti iz programa kako bi se izbjegli nepotrebni troškovi komunikacije i administracije (*Raza 2006:217*).



U smislu prihodovanja sredstava za provođenje programa, troškove programa vjernosti moguće je kontrolirati i uvođenjem pristupne, mjesečne ili godišnje članarine za sudionike programa. Takve novčane priljeve važno je shvatiti kao sredstva za sprovođenje ili unaprijeđenje programa, a ne kao izvore dobiti. Članarine ne moraju biti nametnute, one se mogu odbiti od prve transakcije ili vratiti u pogledu kupona jednake protuvrijednosti. U prikupljanju novčanih sredstava bitnu ulogu imaju poslovni partneri i sponzori koji mogu znatno sniziti troškove programa osiguravanjem besplatnih nagrada za sudionike u zamjenu za promidžbu ili stvaranje zajedničke marke. Prodaja robe i rekvizita u limitiranoj ediciji također može ublažiti operativne troškove (*Raza 2006:218*).

Osim marketinških timova koji su zaduženi za određivanje karakteristika programa vjernosti prije njegovog početka, računovodstveni odjel se bavi troškovima u procesu provođenja programa vjernosti. Iz računovodstvenog gledišta za područje Republike Hrvatske postoje tri vrste programa vjernosti:

- programi vjernosti bazirani na darivanju besplatnih roba ili usluga
- programi vjernosti bazirani na obračunu popusta kod kupovine roba ili usluga
- programi vjernosti kod kojih nagradne kredite isporučuju drugi poduzetnici

*Guzić Š. Računovodstvo, revizija i financije; Nagrađivanje vjernosti kupaca, UDK 657.1, listopad 2010.*

Programi vjernosti bazirani na darivanju besplatnih roba ili usluga i obračunu popusta kod kupovine roba ili usluga su interni programi poduzeća, a uključuju dvije strane: poduzeće i klijenta. Programi vjernosti kod kojih nagradne kredite isporučuju poduzetnici uključuju partnerski odnos dvaju poduzeća, od kojih jedno poduzeće isporučuje nagradne bodove drugom poduzeću, a ono ih potom daruje krajnjem klijentu. U toj vrsti programa vjernosti postoje tri strane: poduzeće, klijent i poslovni partner te se upravo taj oblik često može susresti u poslovanju turoperatora (*Guzić 2010:3*).

Sve tri vrste se knjiže na sličan način osim što kod programa vjernosti kod kojih nagradne kredite isporučuju drugi poduzetnici postoji nešto više ulaznih, tj. izlaznih faktura. Dok se kod prve dvije vrste prema Guziću (2010.) sva knjiženja odvijaju interno, u okolnostima treće vrste programa vjernosti, društvo koje izdaje nagradne bodove (poduzeće u čijim je poslovnicaama moguće iskoristiti bodove) očekuje primitak računa

od poduzetnika koji je isporučio nagradne bodove (poduzeće koje uz kupnju njihovih proizvoda i usluga daruje klijentima bodove koji se mogu koristiti kod kupnje roba ili usluga poslovnog partnera) prema realiziranim nagradnim bodovima. U tom slučaju, obje partnerske strane unaprijed potpisanim ugovorom određuju rokove i uvijete podmirenja takvih računa.

S poreznog aspekta, treba razlikovati navedenu problematiku sa stajališta poreza na dohodak, poreza na dobit i PDV-a. Gledano s aspekta poreza na dohodak, postavlja se pitanje jesu li odobreni popusti dohodak kupca. U pravilu takvi popusti nisu oporezivi jer su omogućeni svim članovima nekog kluba (obično *loyalty* kluba) pod jednakim uvjetima pa onda se može tvrditi da imaju elemente nagradne igre ili natječaja. S aspekta poreza na dobit, navedeni rashodi bi trebali biti porezno priznati jer u pravilu predstavljaju troškove promidžbe. S aspekta PDV-a, ako nagrađivanje ima obilježje novčanog popusta, takav novčani popust odobren kupcu u trenutku izdavanja računa ne predstavlja poreznu osnovicu, tj. nije oporeziv PDV-om. S druge strane, ako je kupcu fizički biti darovana roba, tada se na tako darovanu robu mora obračunati PDV, kada je pretporez korišten na nabavci takve robe. (Guzić Š., *Računovodstvo, revizija i financije; Nagrađivanje vjernosti kupaca, UDK 657.1, listopad 2010.*)

S visokim početnim troškovima provođenja programa vjernosti, za turoperatore je od iznimne važnosti da na umu imaju financijske aspekte provođenja. S obzirom da programi vjernosti nisu garantiran izvor novih prihoda, strateškim planiranjem bitno je utvrditi raspoloživi budžet u odnosu na period provođenja, broj sudionika i ostale sadržaje kako bi program imao pozitivan utjecaj na sveukupno poslovanje. Osim toga, očito je da uvođenje programa vjernosti u sebi sadržava i određene "skrивene" troškove kao što su edukacije zaposlenika i administrativnih djelatnika.

### 4.3. Psihologija potražaca u turizmu

UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) je za 2018. zabilježio povećanje od 7% u ostvarenim međunarodnim putovanjima u odnosu na 2017., a pad broja putovanja nije zabilježen od 2010. godine<sup>4</sup>

Iz tih podataka proizlazi da je interes za putovanjima u konstantnom porastu te je u tako velikom broju ljudi za očekivati da su i motivi putovanja različiti. Kesić (2006.) tvrdi da postoje određeni čimbenici koji kod klijenta izravno utječu na proces odlučivanja, a mogu se generalno proučavati i identificirati bez obzira na svrhu ili oblik putovanja.

Postoje dvije vrste skupina čimbenika koje poglavito utječu na proces odlučivanja i motiviranost turista:

- socio – kulturološki ili vanjski čimbenici
- psihološki ili unutarnji čimbenici (*Šegota i Novčić, 2017:73-74*)

Pod socio – kulturološke čimbenike, prije svega se smatraju društveni utjecaji i utjecaj kulture. Oni se smatraju vanjskim čimbenicima jer dolaze iz okoline, a oblikuju način ponašanja pojedinca te njegove duhovne i materijalne vrijednosti. Mnogi teoretičari proučavaju kako utjecaj kulture i društvene značajke, npr. društveni sloj kojem pojedinac pripada ili obiteljska situacija, utječu na kognitivno, afektivno i konativno djelovanje turista. Uvjetovana tradicionalnim okvirima i suvremenim promjenama, kultura nameće i određuje masovno mišljenje o tome što je prihvatljivo, odnosno neprihvatljivo, reagiranje i ophođenje pojedinca (*Šegota i Novčić, 2017:74*).

Socijalizacija, učenje određenih obrazaca ponašanja i sustava vrednovanja, ali i utjecaji tehnologija, neupitno utječu na proces odlučivanja te na taj način izravno i neizravno utječe na kupovno ponašanje turista.

Međutim, danas je dokazano da postoji sedam univerzalnih motivacijskih vrijednosti koje se odnose na sve kulture, a to su: zrelost, sigurnost, prosocijalnost, zadovoljstvo, uspjeh, samousmjerenje i društvena prihvaćenost (*Schwartz i Bilsky, 1990:880-889*).

---

<sup>4</sup> UNWTO, Tourism Highlights, 2018 Edition, dostupno na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>, pristupljeno: 30.08.2019.

Navedeni motivi uzeti su kako bi odredili univerzalne vrijednosti za šest tipova osobnosti.

Tablica 4. Motivi i vrijednosti za šest tipova osobnosti

<b>Uspješnost</b>	<b>Zabava</b>	<b>Kreativnost</b>	<b>Privrženost</b>	<b>Intimnost</b>	<b>Altruizam</b>
Moć	Uzbuđenje	Ljepota	Spiritualnost	Iskrenost	Očuvanje okoliša
Status	Razonoda	Ispunjenje	Tradicija	Osobna podrška	Pravednost
Ambicija	Individualnost	Samopouzdanje	Dužnost/obaveza	Trajna ljubav	Društvena odgovornost
Materijalna sigurnost	Uživanje	Sloboda	Poslušnost	Autentičnost	Jednakost
Javni imidž	Aktualnost	Znanje	Umjerenost	Prijateljstvo	Društvena tolerancija

Izvor: Chow, S. Amir, S. (2006.) *The University of Values: Implications for Global Advetising Strategy*, *Jurnal of Advertising Reasearch* 46 (3) str. 304

S obzirom da turizam počiva na međuljudskim odnosima, turoperatorima je od iznimne važnosti poznavati klijentove karakteristike osobnosti, sklonosti i preference kod odlučivanja. U poslovanju turoperatora, posebice kod uvođenja programa vjernosti, važno je predviđati ponašanje i interese klijenata, a spomenuta podjela pomaže kod određivanja i usmjeravanja ciljne publike programa vjernosti, ali i kod preziciranja proizvoda i usluga općenito. Tim principom određivanja tipova osobnosti klijenata može se pobliže specijalizirati sadržaj programa vjernosti. Socio – kulturološki čimbenici tako imaju neposredan utjecaj na poslovanje turoperatora koji zatim, periodično mogu zapažati povećanu turističku aktivnost određenog tržišta i pomoću tih informacija točnije definirati i usmjeravati svoje promotivne aktivnosti.

Glavni elementi psiholoških čimbenika su: motivacija, stavovi, percepcija, osobne karakteristike i stil života pojedinca (Silvar, Alerić, Stankov, 2017:82). U poslovanju turoperatora može se zaključiti kako poznavanje psiholoških čimbenika omogućuje podjelu potencijalnih klijenata na ciljane grupe i oblikovanje psiholoških profila koje menadžeri mogu upotrijebiti za preciznije formiranje ponude. Zadovoljenjem želja i potreba ciljane grupe ostvaruju dublji emocionalni odnos i privrženost potrošača.

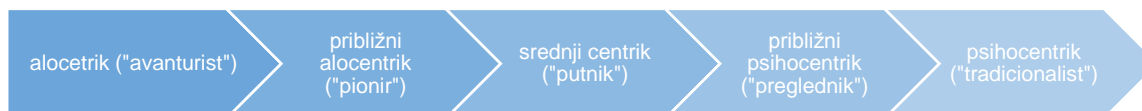
Motivacija počiva na “push and pull” efektu, tj. emotivnim i spoznajnim faktorima (Crompton, 1979:408-412). U tom smislu, emotivni faktori su snovi i želje za putovanjem,

odmorom i istraživanjem novog, a pod spoznajne spadaju realne mogućnosti za ostvarenjem emotivnih faktora.

Kao primjer se može uzeti pojedinac koji se želi otputiti iz Europe u New York na godišnji odmor jer mu je oduvijek bio san vidjeti taj grad i doživjeti američku kulturu, ali trenutno nema novaca za takvo putovanje. Osim toga, na motivaciju klijenta utječu i neki vanjski faktori kao što su dobna skupina i obiteljski status. Primjerice, mlađa populacija više je izložena korištenju društvenih mreža i međusobnom *on-line* dijeljenju informacija i iskustava, stoga se može zaključiti da internetski kanali distribucije imaju veliku ulogu u formiranju njihova mišljenja i motivacije.

Stavovi se smatraju glavnim komponentama motivacije jer oni utječu na odluke o aktivnostima i mišljenjima pojedinca dok je percepcija zadužena za primanje, tumačenje i organizaciju podražaja. Jedan od čimbenika koji pomaže u predviđanju ponašanja turista su i osobne karakteristike (Gnoth 1997). U stručnoj literaturi postoji podjela obilježja osobni na pet grupa prema kojima je moguće odrediti za koju je određenu vrstu aranžmana ili pogodnosti u sklopu programa vjernosti klijent zainteresiran.

Graf 5. Pet tipova osobnosti turista



*Plog, S. C. (2002). The Power of Psychographics and the Concept of Venturesomeness. Journal of Travel Research, 40(3), 244–251*

Ovom podjelom može se protumačiti razina aktivnosti kod turista s određenim karakteristikama. Prema toj logici, alocentrici (avanturisti) bi bili oni s izraženom razinom aktivnosti, avanturizma i nezavisnosti u svojim putovanjima, dok bi s druge strane psihocentrici (tradicionalisti) bili oni s najnižom razinom aktivnosti te uživaju u mirnom odmoru.

Uzevši u obzir sve čimbenike koji imaju utjecaj na proces odlučivanja, može se zaključiti da je provođenje uspješnog programa vjernosti iznimno osjetljiv zadatak. Osim što je kod klijenta samo po sebi teško nadmašiti razine očekivanog i ostvarenog, evidentno je

da postoje i utjecaji na koje je jednostavno nije moguće računati. Zbog toga je od iznimnog značaja za poslovanje turoperatora da posjeduje bogatu bazu podataka, konstantno radi na upoznavanju stalnih klijenata, ali i potencijalnog tržišta te prilagođavanju okolnostima.

#### 4.4. Proces odlučivanja

Mnogi su se teoretičari, kao na primjer *Kotler, Wong, Saunders i Armstrong* (2006) te *Matheison i Wall* (1982), složili da se proces odlučivanja o kupnji sastoji od pet međusobno povezanih faza:

1. Spoznaja potrebe ili želje za putovanjem
2. Prikupljanje informacija
3. Odluka ili kupnja putovanja
4. Priprema za putovanje
5. Procjena zadovoljstva

Marketinške aktivnosti izuzetno su bitne kod prve dvije faze zbog pridobivanja pažnje klijenta. U tim trenucima odluka još nije donesena te je najbolja prilika za prezentiranje i informiranje, osiguravajući ispunjenje želja i preferenci klijenta. S druge strane, važno je napomenuti kako u niti jednom slučaju nije ispravno niti poželjno obamnjivati klijenta ili se oslanjati na agresivnu prodaju jer to u konačnici može završiti gore nego da poduzeće jednostavno nije uspjelo pridobiti kupca. Također, u fazi prikupljanja informacija klijent može primijetiti i programe vjernosti koji, ukoliko dovoljno atraktivni, mogu dodati vrijednost više i na taj način napraviti konkurentsku prednost. Jednom kada je klijent donio odluku, u fazi pripreme za putovanje potrebno je provoditi educiranje i podsjećanje klijenta na sve ciljeve i beneficije programa kako bi prije samog putovanja bio pravovremeno iskoristio pogodnosti i bio upućen u mogućnosti koje su mu dostupne. U zadnjoj fazi pokazati će se uspješnost programa vjernosti i sveukupnog putovanja i primljene usluge. (*Lončarić D., Dlačić J. (2017.) Planiranje i kupovina putovanja; Proces donošenja odluke o kupnji putovanja, str. 102-105, Intergrafika, Zagreb*)

Treba imati na umu kako korisnici od programa vjernosti očekuju da turoperator brine za njih na putovanju, da osjećaju da su turoperatoru važna karika u poslovanju, uštede novac i sami biraju svoje nagrade pa su stoga to bitni elementi koje uspješan program vjernosti mora obuhvatiti.

## 5. PRIMJERI USPJEŠNE PRAKSE PROVOĐENJA PROGRAMA VJERNOSTI

Spomenutom teorijskom podjelom na vrste programa vjernosti, spomenute su određene karakteristike programa vjernosti koje se smatraju poželjnim u odnosu na vrstu turoperatora. S obzirom da je u radu bio naglasak i na razlikovanju programa vjernosti od konkurentnih programa, komparativnom analizom turoperatora generalista i turoperatora specijalista želi se doći do saznanja o karakteristikama, sličnostima i razlikama uspješnih i tekućih programa vjernosti.

### 5.1. Programi turoperatora generalista

#### 5.1.1. TUI

TUI (*Turistik Union International*) danas se smatra najvećim i najutjecajnijim turoperatorom grosistom na turističkom tržištu. Tu izjavu potvrđuju i statistički podaci o poslovanju za 2018. godinu koji kažu da je TUI samo prošle godine ukupno uprihodio 19,7 milijardi eura, što je za 6,3% više nego 2017. godine. U istoj godini je djelomično iz vlastitog portfelja, koji sadrži 150 aviona, 380 hotela i 16 kruzera, organizirao i realizirao aranžmane za 27 milijuna klijenata. Od svih klijenata u 2018., čak 21 milijun priprada europskom turističkom tržištu. Također, 23 milijuna došlo je putem direktnih prodajnih kanala, a svega 4 milijuna prodajom putem *Holiday Experiences* i ostalih posrednika koji plasiraju njihove usluge na tržište, što zapravo ukazuje na vrlo čvrstu, razumljivu i stabilnu komunikaciju s klijentima<sup>5</sup>.

Ako se uzme u obzir da turooperatori u pravilu izdvajaju od 10 do 20% ukupnih neto prihoda u svrhu promotivnih aktivnosti, u slučaju TUI grupe može se doći do okvirne brojke proračuna od 3,5 milijarde eura.

Marketinška strategija TUI grupe, koja počiva na visokom marketinškom budžetu, sastoji se od nekoliko generalnih koraka: snažnoj strateškoj pozicioniranosti na tržištu,

---

<sup>5</sup> TUI group (2018.) Annual report of the TUI group, str. 4, dostupno na: [http://annualreport2018.tuigroup.com/sites/default/files/downloads/TUI\\_AR\\_2018\\_Web.pdf](http://annualreport2018.tuigroup.com/sites/default/files/downloads/TUI_AR_2018_Web.pdf), pristupljeno: 19.08.2019.



digitalizaciji poslovanja, individualizaciji usluge i konstantnom rastu prihoda. Snažna pozicioniranost na tržištu postignuta je uz pomoć prisutnosti i kontrole u svim dijelovima lanca, od distribucije, zrakoplovnog prijevoza i smještaja do krstarenja i organizacije kraćih, lokalnih izleta.<sup>6</sup> Na taj način TUI pokriva cijelo putovanje s ciljem podizanja zadovoljstva i vjernosti svojih klijenata.

Kako bi se prilagodio tehnološkim trendovima na tržištu, podigao razinu standarda i na bolji način pratio karakteristike i navike svojih klijenata, 2017. godine u svoje poslovanje uvodi dvije vrlo bitne IT inovacije: *software One CRM* ("Customer Relationship Management") i *software One Inventory Base & One Purchasing*. Softver za upravljanje odnosa s klijentima je automatizirana, dijeljena, digitalna baza s podacima koja analitički obrađuje i objedinjuje podatke o rezervacijama, karakteristikama i zadovoljstvu klijenata te na taj način omogućuje uvid u povratne informacije svim izvršiteljima usluga.

Osim suvremenih sustava, TUI se u smislu digitalizacije poslovanja koristi mobilnim aplikacijama te je jedan od prvih koji je još 2016. godine najavio uvođenje tehnologije virtualne i proširene stvarnosti u svrhu prezentiranja svojih usluga do 2020. godine.

Kao i drugi marketinški alati, programi vjernosti visoko su zastupljeni u poslovanju TUI-a, a uglavnom se baziraju na bodovnom sustavu. S obzirom da TUI posluje na tržištu širokog obujma, a svako tržište sa sobom nosi svoje specifičnosti, postoje različiti oblici programa vjernosti. Jedan od trenutno poznatijih programa je TUI kreditna kartica koja omogućuje sakupljanje bodova vrijednosti pri svakoj kupnji za klijente s područja Ujedinjenog Kraljevstva<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> TUI grupa, About TUI group; Strategy, dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group/strategy>, pristupljeno: 19.08.2019.

<sup>7</sup> TUI grupa, About TUI group; Strategy, dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group/strategy>, pristupljeno: 19.08.2019.

Slika 1. TUI kreditna kartica za rezidente Ujedinjenog Kraljevstva



Izvor: Lilly C. TUI Credit Card Review 2019., Finder; Credit Cards, dostupno na: <https://www.finder.com/uk/tui-credit-card> (pristupljeno: 22.08.2019.)

Posebnost ove kartice je što nagrađuje sve vrste kupovina, a ne samo onu u sklopu ponude TUI-a. Za svaku potrošenu 1 funtu na usluge unutar TUI grupe klijent ostvaruje 1 bod unutar programa vjernosti, a za svake potrošene 2 funte na usluge izvan TUI grupe, klijent ostvaruje 1 bod. Svakih skupljenih 100 bodova, TUI program vjernosti pretvara u 1 funtu koju će klijent kasnije moći koristiti. Nakon prikupljanja minimalno 2.500 bodova, bodove je moguće iskoristiti kod umanjivanja cijene za sljedeći kupljeni aranžmana. S obzirom da je potrebno dosta vremena da bi klijent putem svakodnevnih kupovina dostigao razinu od 2.500 bodova, turoperator svjesno i namjerno potiče potrošačke navike i dugoročno osigurava privrženost klijenta. Ovakav program vjernosti cilja na korisnike određenog tržišta koji ostvaruju relativno konstantan promet, međutim svojim pogodnostima, kao što su bodovni bonus dobrodošlice i vaučeri, zahvaća interese i novih korisnika. Uvjeti za dobivanje kartice su: navršenih minimalno 18 godina, prijavljeno prebivalište u Ujedinjenom Kraljevstvu minimalno 12 mjeseci, posjedovanje bankovnog računa, telefonskog uređaja i redovnih prihoda. Kartični limit je minimalno £500, tj. maksimalno onoliko koliko banka dozvoljava s obzirom na svoje limitne kriterije i kreditnu sposobnost klijenta (npr. visina dohotka, vrsta ugovora o zaposlenju itd.)

Još neke od prednosti kartice su što nema godišnje naknade za vođenje ni obračuna kamate u prva 3 mjeseca korištenja te je karticu moguće pratiti i koristiti putem mobilnog

bankarstva, a jedan od tehničkih nedostataka je plaćanje provizije od 2,75% za sve prekomorske transakcije<sup>8</sup>.

Za njemačko tržište, TUI ima u ponudi tri vrste kreditnih kartica vjernosti: *TUI Classic Card*, *TUI Gold Card* i *TUI Titan Card*.

Slika 2. TUI kreditna kartica za rezidente Njemačke



Izvor: TUI Deutschland Group; Tui Card, dostupno na: <https://www.meine-tui.de/tuicard> (pristupljeno: 23.08.2019.)

Već prema nazivu može se zaključiti kako je u ovom slučaju riječ o nekoj vrsti afinitetnog programa, tj. onoga u kojem se klijent na temelju članstva i akumulacije potrošnje uspinje na "ljestvici" te tim uspinjanjem ostvaruje više vrijednijih beneficija. Prema podjeli na dostupnost uključanja u program ovaj program vjernosti spada u zatvorenu vrstu iz razloga što zahtjeva plaćanje članarine, pa tako za dobivanje *Classic* kartice ona iznosi 44,90 eura, *Gold* kartice 79,90 eura, a *Titan* kartice 249,90 eura<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> TUI Grupa, Info; Tui Credit Card, dostupno na: <https://www.tui.co.uk/destinations/info/tui-credit-card>, pristupljeno: 23.08.2019.

<sup>9</sup> TUI Deutschland Group; Tui Card, dostupno na: <https://www.meine-tui.de/tuicard>, pristupljeno 23.08.2019.

Tablica 5. Beneficije Classic, Gold i Titan TUI kartice za njemačko tržište

TUI CLASSIC CARD	TUI GOLD CARD	TUI TITAN CARD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rezervacija sjedala za do 5 putnika</li> <li>• izbor turističkog vodiča</li> <li>• dodatne beneficije za usluge najma vozila u TUI Cars</li> <li>• popust na određene izlete od 3% do 5%</li> <li>• beneficije kod korištenja same kartice: nema naknade kod inozemnih plaćanja, podizanje gotovine bez naknade putem Commerce bank AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve beneficije kao i kod Classic kartice</li> <li>• širi izbor turističkih vodiča</li> <li>• 30 kg prtljage</li> <li>• osiguranje prtljage od oštećenja ili nestanka</li> <li>• osiguranje od gubitka TUI kartice i osobnih dokumenata (uključujući trošak pronalaska)</li> <li>• osiguranje za nesretni slučaj</li> <li>• zdravstveno osiguranje u inozemstvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve beneficije kao i kod Gold kartice</li> <li>• viši iznosi pokrića za osiguranje</li> <li>• mogućnost transfera vlakom od i do aerodroma (1. razred)</li> <li>• besplatan prijevoz sportske opreme</li> <li>• dodatna kartica za korištenje bez plaćanja naknade</li> </ul>

Izradio: autor prema internetskom izvoru TUI grupa; TUI card. Dostupno na: <https://www.meine-tui.de/tuicard> (pristupljeno 19.08.2019.)

TUI nudi i druge programe u sklopu pružanja usluga od strane tvrtke kćeri. Tu se ističe *TUIfly* koji nudi da letenjem jednom od avio kompanija u njihovoj ponudi klijent sakuplja bodove kojima može umanjiti cijenu kod sljedećeg leta.

Obzirom da je turoperatorima grosistima od velike važnost ulagati u obrazovanje i privrženost turističkih agenata, kod TUI-a se mogu uočiti i razni programi vjernosti u tu svrhu.

*RIU Hotels & Resorts*, brand visoko rangiranih hotela i resorta u vlasništvu TUI grupe s preko 90 hotela u cijelom svijetu, još od 1992. godine nudi programe namjenjene trgovačim putnicima. *Riu PartnerClub* je 2017. godine pokrenuo mobilnu aplikaciju pomoću koje agenti mogu stvarati, upravljati i ažurirati sve podatke vezane za rezervacije te dobivati informacije o novim pogodnostima za klijente. Osim kako bi olakšali i ubrzali proces prodaje, aplikacija je uvedena kako bi pratila broj prodanih rezervacija i razinu aktivnosti turističkog agenta te ga nagradila prema ostvarenim poslovnim uspjesima. Nagrade najčešće dolaze u obliku unaprijeđenja prijevoznog razreda, smještajne jedinice ili *vouchera*.

### 5.1.2. Thomas Cook

Osim što je jedan od najvećih i najutjecajnijih turoperatora, posebno na turističkom tržištu Europe, Thomas Cook je ujedno i jedan od najstarijih svjetskih turoperatora s preko 175 godina iskustva u kreiranju, organiziranju i sprovedbi paušalnih putovanja. Dugom tradicijom, bogatim portfeljem od 186 hotela i resorta i 100 zrakoplova te godišnjom dobiti od oko 10 milijardi funti u 2018., danas broji preko 19 milijuna klijenata i u tom pogledu usko konkurrira TUI grupi<sup>10</sup>.

Vrste programa vjernosti u ponudi *Thomas Cook*-a nisu drastično drugačije od ponuda TUI grupe, ali postoje razlike u smislu funkcioniranja samih programa.

Tako i ovaj turoperator, u partnerstvu s Mastercardom, za svoje klijente s prebivalištem u Ujedinjenom Kraljevstvu nudi mogućnost ispostave tzv. *Lyk kartice*. Kartica također funkcionira na sistemu pohranjivanja novca za putovanje u jednoj od ponuđenih 10 valuta, s 0% provizije za podizanje stranih valuta te bez naknade za obradu i podizanje gotovine. Posebnost ovog programa vjernosti ističe se u tome što ućlanjenjem, osim kartice, ćlan ima mogućnost zatraćiti i *waveband* narukvicu<sup>11</sup>.

Slika 3. Lyk kartica i waveband narukvica



Izvor: Williams C. (2019.) *Wonderlust travel blog*; Yellow Lyk Card. Dostupno na: <https://www.wanderlustchloe.com/wp-content/uploads/2019/03/Yellow-Lyk-Card-blue-band.jpg> (pristupljeno: 30.08.2019.)

<sup>10</sup> Thomas Cook, Annual Report 2018; Customer to our Heart, dostupno na: [https://www.thomascookgroup.com/investors/insight\\_external\\_assesst/Thomas\\_Cook\\_AR\\_2018\\_web.pdf](https://www.thomascookgroup.com/investors/insight_external_assesst/Thomas_Cook_AR_2018_web.pdf), (pristupljeno 27.08.2019.)

<sup>11</sup> Thomas Cook Money; Lyk, dostupno na: <https://thomascookmoney.com/lyk> (pristupljeno: 27.08.2019.)

Narukvica u sebi sadrži kartični čip te je njome omogućeno beskontaktno plaćanje što se čini vrlo praktičnim rješenjem za putovanje. U slučaju gubitka narukvice bankovni je račun moguće blokirati u bilo kojem trenutku putem mobilne aplikacije ili pozivom na broj, a naknada za izradu nove iznosi 8 funti. Kod gubitka same kartice nema naknade za izradu, a kako bi osigurao klijenta, *Thomas Cook* nudi i uslugu posudbe gotovinskih novčanih sredstava u iznosu koji je dozvoljen na kartici<sup>12</sup>.

Ostale prednosti *Thomas Cook Lyk* kartice identične su značajkama TUI kreditne kartice.

Prema načinu organizacije programa, *Thomas Cook* u ponudi nudi program učestalosti, isključivo vezan za suvremenu platformu *Epoints*. *Epoints* sustav funkcionira na način da klijentu nudi mogućnost sakupljanja bodova kod svakodnevne kupovine odjeće, bijele tehnike i drugih roba. Registracijom korisnik u početku ostvaruje 50 bodova, a za svaku sljedeću potrošenu funtu dobiva barem 1 bod<sup>13</sup>.

*Thomas Cook* nudi i sudjelovanje u programu vjernosti pomoću kojeg isplaćuje određeni postotak provizije za ostvarene rezervacije, međutim u ovom slučaju nije nužno da je osoba putnički agent. Registracijom na web stranici ili mobilnoj aplikaciji, sustav automatski prati i isplaćuje postotak od prodaje te također obavještava i educira suradnika o posebnim ponudama i poslovnim novitetima<sup>14</sup>.

## 5.2. Programi turoperatora specijalista

### 5.2.1. Club Mediteranée

*Club Méditerranée* (skrać. *Club Med*) osnovan je 1950. godine, a danas posluje sa preko 70 resorta visoke kategorije i 2 kruzera. Smatra se turoperatorom specijalistom jer organizira i provodi *all-inlusive* aranžmane za odmor personalizirane prema željama i interesima klijenata, a u svojoj ponudi nudi profesionalne usluge, od spremanja večere

---

<sup>12</sup> Thomas Cook Money, FAQs; Lyk card. Dostupno na: <https://thomascookmoney.com/faqs> (pristupljeno: 31.08.2019.)

<sup>13</sup> *Epoints*; *Thomas Cook Loyalty Programme*. Dostupno na: <https://www.epoints.com/points/thomas-cook-loyalty-programme/8af80882-fc9e-48fe-9663-77720ffd2a1b> (pristupljeno: 31.08.2019.)

<sup>14</sup> Thomas Cook, Affiliates; Welcome to the Thomas Cook Affiliate Programme. Dostupno na: <https://www.thomascook.com/affiliates/> (pristupljeno: 01.09.2019.)



do čuvanja djece. Destinacije na kojima posluje usko su vezane za područja Mediterana, Kariba i jugoistočne Azije. U godišnjem izvještaju o poslovanju stoji brojka od 1,3 milijuna klijenata za 2017. godinu što se smatra popriličnim uspjehom u pogledu specijalista<sup>15</sup>.

*Club Mediterranée* u ponudi ima program vjernosti “*The Great Member Club*” koji je identičan za sva tržišta na kojima ovaj turoperator posluje (npr. SAD, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo). Definiran bodovnim sustavom, “*The Great Member Club*” nudi mogućnost sakupljanja bodova za razdoblje od jedne godine. Uspinjanjem na četiri ponuđena nivoa, *Turquoise*, *Silver*, *Gold* i *Platinum*, nudi različite pogodnosti za korisnike programa. Za napredovanje klijent je u mogućnosti prikupiti bodove na tri načina:

- potrošnja – za svakih potrošenih 100 funti program daruje 160 bodova
- ponovljene rezervacije – za svaku ostvarenu rezervaciju daruje 2,500 bodova
- preporuke – za svakog klijenta koji dođe putem preporuke daruje 2,500 bodova (do 10 preporuka na godišnjoj razini samo za članove *Gold* i *Platinum* razine)

Tablica 6. Razine, uvjeti i prednosti programa “*The Great Member Club*”

RAZINE PROGRAMA VJERNOSTI	UVJETI PRISTUPANJA	BENEFICIJE RAZINE PROGRAMA
<b>TURQUIOSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klijent mora imati 18 godina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponuda personaliziranih aranžmana</li> <li>• dodatne informacije i savjeti vezani za putovanje</li> <li>• 10 besplatnih fotografija s putovanja</li> <li>• 20% - 30% na usluge poslovnih partnera</li> </ul>
<b>SILVER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klijenta mora imati 18 godina</li> <li>• između 15.000 i 49.999 bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve prednosti iz <i>Turquoise</i> razine</li> <li>• “<i>Easy Arrival Service</i>” – personalizirana priprema i koordinacija za klijentov dolazak i boravak u destinaciji</li> <li>• popusti na usluge u resortima (50% na premium Wi-Fi, 10% na spa brandove)</li> <li>• dodatne informacije i savjeti vezani za putovanje</li> <li>• 50 besplatnih fotografija s putovanja</li> </ul>

<sup>15</sup> Club Med (2017.) Press release; Business overview & result. Dostupno na: <http://corporate.clubmed/wp-content/uploads/2018/04/Press-Release-Club-Med-2017-Business-overview-result.pdf> (pristupljeno: 30.08.2019.)

<b>GOLD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klijent mora imati 18 godina</li> <li>• između 50.000 i 99.000 bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve prednosti iz <i>Turquiose</i> razine</li> <li>• privatni transfer u destinaciji</li> <li>• unaprijeđenje smještajne jedinice</li> <li>• poklon bon u vrijednosti 50 eura / 40 funti</li> <li>• mogućnost osvajanja bodova iz preporuka</li> <li>• prioritet kod prijavljivanja u smještajni objekt</li> <li>• besplatan album sa 20 slika s putovanja</li> </ul>
<b>PLATINUM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klijent mora imati 18 godina</li> <li>• iznad 100.000 bodova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve prednosti iz <i>Turquiose</i> razine</li> <li>• privatni transfer u destinaciji</li> <li>• poklon bon u vrijednosti 100 eura / 80 funti</li> <li>• privatna večera u prostorijama hotela ili resorta</li> <li>• prioritet kod prijavljivanja u smještajni objekt</li> <li>• izbor tipa i pozicioniranosti smještajne jedinice</li> <li>• kasnije odjavljivanje pri odlasku iz hotela ili resorta</li> <li>• od 10% do 15% popusta na ponuđena putovanja</li> <li>• mogućnost osvajanja bodova iz preporuka</li> </ul>

Izvor: izradio autor prema internetskom izvoru *Club Med; Great Members*. Dostupno na: <https://www.clubmed.com/great-members> (pristupljeno 30.08.2019.)

Zanimljivost ovog programa je ta što ne postoji naknada koju klijent mora platiti da bi sudjelovao u programu vjernosti, međutim to je iz razloga što *Club Méditerranée* naplaćuje određenu članarinu za sve klijente koji koriste njihove usluge. Članarine su bespovratne, naplaćuju se na godišnjoj razini, a njihova visina ovisi o zemlji klijentova prebivališta. Tako se članarine za klijente s područja SAD-a kreću od 60 dolara za odrasle do 30 dolara za djecu do navršених 16 godina. U pomoć uplaćenih članarina *Club Méditerranée* pokriva troškove osiguranja<sup>16</sup>.

Nedostacima ovakve vrste programa mogu se smatrati sporo napredovanje koje zahtjeva puno klijentova truda i novaca. S obzirom da je prag za ulazak u Gold razinu od 50.000 bodova, a *Club Méditerranée* za svakih potrošenih 100 funti daruje 160 bodova, to znači da klijent u godini dana mora ukupno potrošiti 21.875 funti kako bi napredovao sa Silver na Gold razinu članstva. Naravno, potrošnja nije jedini način za skupljanje bodova, međutim ovaj primjer dobro oslikava probleme ovakvog programa s kojima se sudionici suočavaju.

<sup>16</sup> Club Méditerranée; Terms and Conditions. Dostupno na: [http://ns.clubmed.com/nmea/2015/B2C/341/PDF/B2B/Booking\\_conditions\\_0510.pdf](http://ns.clubmed.com/nmea/2015/B2C/341/PDF/B2B/Booking_conditions_0510.pdf) (pristupljeno 30.08.2019.)



Problemi se također javljaju i kod realizacije beneficija koje nosi svaka razina. Tako zlatna razina nudi privatni transfer u destinaciji, ali što ako u klijentovoj destinaciji, npr. grad Punta Cana u Dominikanskoj Republici, ne postoji opcija privatnog transfera zbog same činjenice da *Club Mediteranéé* u ponudi ima jedinstvene, specijalizirane usluge pa tako i destinacije bez standardne turističke infrastrukture? U tom slučaju, ovakvi programi vjernosti štete ugledu turoperatora i odbijaju stalne, ali i nove klijente koji se, vođeni tuđim anegdotama, ne žele izlagati riziku.

*Club Med* u ponudi ima programi vjernosti namjenjen turističkim agencijama i njihovim agentima čije se provizije i beneficije kategoriziraju prema visini prihoda koje agencija ostvari. Dizajniran kako bi nagradio trud agenata, program je organiziran u pet kategorija, a pripadanje određenoj kategoriji analizira se na godišnjoj razini. Osim provizije, program donosi i druge vrijedne prednosti.

Tablica 7. Postoci provizije za turističke agente u programu “*The Great Agent*”

		< 20.000 \$	20.000 \$ - 50.000 \$	50.000 \$ - 100.000 \$	100.000 \$ - 250.000 \$	> 250.000 \$
<b>PROVIZIJA</b>						
All – inclusive paketi		9 %	10 %	11 %	12 %	13 %
Transport	Redovan zračni prijevoz i transferi	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
	Niskobudžetni avio prijevoz	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Rezervacije po osobi	Spa / Ture / sportski aranžmani	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %
	Skijanje / iznajmljivanje opreme za skijanje	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Rezervacije po grupi	Teambuilding / konferencijska sala / privatna večera / koktel party	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>BENEFICIJE I NAGRADE</b>						
Popust na putovanja		✓	✓	✓	✓	✓
Besplatna noćenja				✓	✓	✓
Pristup Club Med <i>online</i> platformi za rezervacije					✓	✓
Prioritet na telefonskoj liniji					✓	✓
Putovanje za top 20 agenata						✓
Dobivanje statusa specijalista						✓

Izvor: Online brošura *Club Mediteranéé* (2019) *The Great Agents Loyalty Program*. Dostupno na: <https://www.clubmedta.com/wp-content/uploads/2018/01/GREAT-AGENTS-LOYALTY-PROGRAM-2019.pdf> (pristupljeno 20.08.2019.)

Iz tablice je vidljivo kako agenti ostvaruju najveće postotke iz all-inclusive i grupnih rezervacija, od 9% do 13%, što je i očekivano dok najmanji postoci pripadaju rezervacijama za niskobudžetne letove. Iz toga se može zaključiti kakve tipove rezervacija turoperator priželjkuje te unutar kojih ostvaruje najveće financijske mogućnosti za nagrađivanje agenata.

### 5.2.2. Exodus

*Exodus* je mlađi turoperator od *Club Med-a*, osnovan 1974. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu s poslovnica diljem Europe, Sjeverne Amerike i Australije. Specijaliziran je za aktivan odmor svih oblika te nudi biciklističe, pješačke i druge ture s vodičem ili bez njega. U svojoj ponudi nudi *all-inclusive* aranžmane koje uključuju ljetne i zimske destinacije i aktivnosti te bogati izbor povoljnih adrenalinskih putovanja. Da je *Exodus* jedan od uspješnijih turoperatora specijalista govori činjenica da nudi više od 500 različitih aranžmana u preko 90 zemalja, ali i istraživanje koje kaže da je 97% *Exodus* klijenata potvrdilo da prijateljima preporuča putovanje u njegovom aranžmanu dok je 65% klijenata iz Sjeverne Amerike stalnih s nekoliko rezervacija godišnje<sup>17</sup>.

Programa vjernosti kod *Exodusa* funkcionira na bazi razina i ostvarenih potrošnji.

Tablica 8. Razine, uvjeti i prednosti programa vjernosti turoperatora Exodus

Razine programa	Uvjeti pristupanja	Prednosti razine programa
<b>GLOBERTROTTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>minimalno dva putovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pristup ograničenoj ponudi i popustima na usluge</li> <li>5% popusta kod sljedeće rezervacije unutar godine dana</li> <li>mogućnost ranije rezervacije</li> <li>pristup informacijama o uvođenju novih usluga / proizvoda</li> <li>10% - 30% popusta na usluge i proizvode kod poslovnih partnera</li> </ul>
<b>PIONEER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>minimalno šest putovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sve prednosti prve razine</li> <li>10% popusta kod iduće rezervacije putovanja</li> <li>mogućnost promjene rezervacije bez dodatnih troškova (inače troškovi sežu do 40</li> </ul>

<sup>17</sup> Snews; How Exodus Travels keeps its customers coming back, trip after trip, dostupno na: <https://www.snewsnet.com/news/how-exodus-travels-keeps-its-customers-coming-back-trip-after-trip> (pristupljeno: 01.09.2019.)

		funti po promjeni)
--	--	--------------------

Izvor: izradio autor prema internetskom izvoru Exodus Travel; Loyalty Scheme. Dostupno na: <https://www.exodus.co.uk/loyalty-scheme> (pristupljeno: 01.09.2019.)

Za razliku od *Club Med*-a i drugih spomenutih turoperatora općenito, ovaj programa ne sadrži bodovni sistem niti uvijete učlanjenja kao što su npr. članarina. Zbog svojih karakteristika, ovaj program bi spadao u zatvorene programe namjenjene krajnjim korisnicima jer ipak postoji uvijet da je sudionik programa bar jednom iskusio aranžman u njihovoj organizaciji kako bi počeo ostvarivati beneficije iz programa. Također, prema svojoj organizaciji, program ima elemente i afinitetnog i programa učestalosti.

Prednosti ovog programa su svakako jednostavnost i razumljivost komunikacije pravila i ostvarivih beneficija s klijentima što je vrlo bitno kako se nebi stvorile predispozicije za pogrešne predožbe klijenata o programu. Minimalni uvijeti pristupanja programu također čine njegovu pozivinu stranu jer ne isključuju niti jednog klijenta od pristupanja programu na temelju godina ili financijske sposobnosti čime se postiže jednakost i osjećaj pripadnosti. Nedostaci programa bili bi vrlo sužen izbor beneficija u odnosu na programe vjernosti drugih turoperatora te uzak obujam programa. Koliko je poželjno da programa bude kratak i jasan zbog komunikacije i administracije, toliko je izložen i riziku od klijentovog mišljenja da je program nedinamičan i nezanimljiv.

*Exodus* u nekoliko različitih zemalja širom svijeta zastupaju zastupnici, poznati kao *General Sales Agents (GSA)*. Oni su prodajni zastupnici za aviokompaniju u određenoj zemlji ili regiji te se bave prodajom proizvoda u destinaciji<sup>18</sup>.

*Exodus* je u svoje programe vjernosti uvrstio i program za prodajne agente turističkih agencija iz Kanade pod nazivom "*Agent Adventure Club*". Platforma za realizaciju programa je službena web stranica koja je, uz vrlo jednostavnu registraciju te početnom provizijom od 15% na sve ostvarene rezervacije, privukla pažnju mnogih agenata. Osim edukacije i prava pristupa ekskluzivnim informacijama i novostima unutar organizacije putovanja, agentima je pružena mogućnost besplatnog putovanja s ciljem upoznavanja i

<sup>18</sup> Exodus Travel; Exodus Agent Contact. Dostupno na: <https://www.exodus.co.uk/contact-exodus/gsa-contact-details> (pristupljeno 22.08.2019.)

poticaja prodaje. Za svakih deset ostvarenim rezervacija *Exodus* agentu daruje putovanje prema vlastitom odabiru itinerara koje može iskoristiti bez vremenskog ograničenja.

S obzirom da je ovaj program za putničke agente uveden 2014. godine, a već spominjano istraživanje, gdje 65% klijenta Sjeverne Amerike ističe da bi preporučilo putovanja u organizaciji *Exodusa* svojim prijateljima, je provedeno 2016./2017. godine, može se povući paralela između uvođenja programa vjernosti za agente i porasta interesa i zadovoljstva klijenata. Opće je poznato da je agentima jednostavnije predočiti i prodati proizvod kada su ga i sami doživjeli i isprobali pa se stoga može zaključiti da su programi vjernosti za agente jednako, ako ne i više važni od programa vjernosti umjerenim krajnjim korisnicima.

Osim toga, kako bi motivirao svoje prodajne predstavnike, *Exodus* je programom "*Expert Program*" omogućio turističkim agentima internetsku platform za edukaciju te polaganje certifikata koje nagrađuju posebnim nagradama i pogodnostima. Što je viša razina znanja i stručnosti, to su i beneficije koje agent ostvaruje vrijednije. Certifikate stručnosti je moguće steći iz područja kao što su biciklizam, planinarenje ili polarne ekspedicije, a nagrade dolaze u obliku ranijeg pristupa rezervaciji novih putovanja, sve potrebne informacije o događajima i novosti o *Exodus-u* u elektroničkom obliku fotografija i brošura<sup>19</sup>.

Ova vrsta programa vjernosti je malo drugačija od ostalih predstavljenih programa vjernosti za agente turističkih agencija zbog toga što ovaj, za razliku od ostalih, nagrađuje razinu edukacije i stručnu spremu agenta, a ne isključivo njegove prodajne sposobnosti. "*Expert Program*" je izuzetno pozitivan primjer programa vjernosti jer u njemu turoperator, pomoću raznih tečajeva, ulaže u svoje prodajne predstavnike te pomaže oblikovati vrhunske prodajne agente.

---

<sup>19</sup> PAX News (2017.) Jobs; Become an Exodus Expert. Dostupno na: <https://news.paxeditions.com/index.php/contact-us> (pristupljeno: 27.08.2019.)

## 6. ZAKLJUČAK

Turoperatorima imaju vrlo bitnu ulogu na turističkom tržištu jer su spona koja komunicira i posluje sa svim elementima i sudionicima turističke ponude i potražnje. S obzirom na kompleksnost poslovanja i specifične karakteristike proizvoda kojeg plasiraju na tržište susreću se s mnogim preprekama, posebice u pogledu privlačenja, ispunjenja očekivanja i zadržavanju klijenata. Visoka konkurentnost na turističkom tržištu dovela je do potrebe da se pomoću različitih marketinških operacija istaknu i budu primijećeni. Programi vjernosti javili su se kao jedno od rješenja marketing menadžmenta unutar promotivne funkcije turoperatora. Unatoč tome što su se tradicionalni programi vjernosti bazirali na povećanju potrošnje i bili fokusirani isključivo na pozitivne financijske pokazatelje poslovanja, današnji programi vjernosti u svom centru više nemaju poduzeće već klijenta. Razvoj moderne tehnologije i suvremenih platformi stvorili su mogućnosti za realizaciju vrlo uspješnih i atraktivnih programa vjernosti koji su lako dostupni i sveuključivi.

Pomoću utvrđenih teorijskih okvira poslovanja, pojmovnog objašnjenja i podjele na vrste turoperatora, ovim radom se zaključuje kako su i sadržaji i procesi provođenja programa vjernosti drugačiji, ovisno o karakteristikama turoperatora koji ga provodi. Programi vjernosti spadaju u promotivnu funkciju turoperatora na turističkom tržištu, a njihovo financiranje većinski proizlazi iz stavki promotivnog budžeta kao što su unaprijeđenje prodaje i doprinos za oglašavanje.

Za uspješnu implementaciju programa zaključeno je da su potrebni određeni preduvjeti kao što su: inicijativa vodstva za pokretanje programa, stabilno i uhodano poslovanje, vizija o zadacima i ciljevima koji se žele postići programom, plan aktivnosti usklađen s budžetom za realizaciju programa te diferencijacija, jednostavnost i dinamičnost sadržaja programa. Iz perspektive turoperatora potrebno je i poznavanje tržišta, posebice tržišta potražnje, kako bi program bio jasno i pravovremeno predstavljen krajnjim korisnicima.

Komparativnom analizom dvaju turoperatora generalista i dvaju turoperatora specijalista pokazalo se da niti jedan od njihovih programa nije identičan konkurentskom programu. Analizom turoperatora generalisa uočeno je da se natječu za naklonost klijenata na

temelju visokih internih marketinških proračuna te partnerstva sa svjetski poznatim gospodarskim subjektima drugih industrija, a programi su bazirani isključivo na vrednovanju svakodnevne potrošnje. Za razliku od njih, programi vjernosti turoperatora specijalista više se baziraju na beneficijama koje su u domeni poslovanja istog turoperatora te manjih proračuna koji se mogu primijetiti iz obima sadržaja programa. Na primjeru *Club Méditerranée* prikazano je da se i uhodani turoperator s bogatim iskustvom poslovanja na turističkom tržištu susreću s brojim problemima provođenja programa. S obzirom da se dobro poznati turistički gospodarstvenici poput njega suočavaju s preprekama, može se zaključiti kako programi vjernosti u poslovanju turoperatora mogu biti kvalitetan marketinški alat sa svojim temeljima u dugoj tradiciji poslovanja i poznavanju tržišta, ali samim uvođenjem programa vjernosti nije moguće postići stabilnost i dugoročnost poslovanja. Osim toga, može se uočiti i da turoperator u suvremenom poslovanju smišljaju i plasiraju varijacije koje su prilagođene svakom tržištu na kojem posluju s ciljem smanjenja troškova te jednostavnije komunikacije i administracije. Ovim radom prikazana je visoka zastupljenosti programa vjernosti za turističke agente te je primijećena korelacija između uspješno plasiranih programa i povećanja interesa klijenata.

S druge strane, komparativnom analizom pokazano je i da programe vjernosti provode iskusni turoperator koji su već izgradili određenu stalnu bazu klijenata. U tom pogledu programi vjernosti mogu biti izvrstan alat produbljivanja odnosa sa stalnim kupcima, ali se svakako ne može reći da su oni zasebno sredstvo koje će privući klijenta.

Na temelju svega navedenog može se zaključiti kako u današnjem poslovanju programi vjernosti mogu pozitivno, ali i negativno transformirati poslovanje turoperatora. Oni mogu izgraditi dubok i emocionalno angažiran odnos sa stalnim klijentima. Programi vjernosti koji ciljaju isključivo na povećanje dobiti nemaju blistavu budućnost jer su suvremeni klijenti informirani i iskusni potrošači koji će vrlo lako detektirati loše namjere. Stoga je bitno da programe vjernosti kreiraju timovi marketinških stručnjaka koji će naći zlatnu sredinu između prihvatljivih financijskih budžeta i zadovoljstva koje proizlazi iz beneficija sudjelovanja u programu. Uz temeljito i pomno birane elemente programa

vjernosti oni postaju moćan instrument pozicioniranja na tržištu, te stvaranja čvrstih i dugoročnih odnosa s kupcima.

## 7. POPIS LITERATURE

Knjige, znanstveni i stručni radovi:

1. Berman, B. (2006), „Developing an Effective Customer Loyalty Program“, California Management Review, Vol. (49), No 1., str. 123-148. Dostupno na: [http://cmr.berkeley.edu/documents/sample\\_articles/2006\\_49\\_1\\_5427.pdf](http://cmr.berkeley.edu/documents/sample_articles/2006_49_1_5427.pdf) (pristupljeno 12.08.2019.)
2. Borisavljević, K. N. (2016.) Utjecaj marketing odnosa na lojalnost kupaca u turizmu. Doktorska disertacija. Beograd: Ekonomski fakultet
3. Bower, J. L. Bartlett, C. A. Christensen, R. Pearson, A. E. i Andrews, K. R. (1991.) Business Policy: Text and Cases, 7th ed. Homewood, IL: Irwin
4. Čavlek, N. (1998.) Turoperator i svjetski turizam, Zagreb: Golden Marketing
5. Chow, S. Amir, S. (2006.) The University of Values: Implications for Global Advertising Strategy, Jurnal of Advertising Research 46 (3), str.301-304.
6. Crompton, J. L. (1979.) Motivations for Pleasure Vacations, Annals of Tourism Research, October/December, VI (4), str.408-424.
7. Gnoth, J. (1997.) Tourism motivation and expectation formation. Annals of Tourism Research 24 (2), str.283-304.
8. Guzić, Š. (2010.) Računovodstvo, revizija i financije; Nagrađivanje vjernosti kupaca, UDK 657.1, Mjesečnik za poslovnu praksu, Zagreb
9. Hebestreit, D. (1992.) Touristik Marketing. Grundlagen, Ziele, Basis-Informationen, Instrumentarien, Strategien, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern, Berlin Verlag: Berlin
10. Kotler, P. (1967.) Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall, Upper Saddle River
11. Kotler, P. Wong, V. Saunders, J. i Armstrong, G. (2006.) Osnove marketinga, Zagreb: Naklada MATE
12. Lončarić, D. Dlačić, J. (2017.) Planiranje i kupovina putovanja; Proces donošenja odluke o kupnji putovanja. Zagreb: Intergrafika
13. Macanović, A. (2017.) Učinak programa vjernosti na lojalnost kupaca. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet



14. Matherison, A. Wall, G. (1982.) *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Longman London
15. McCarthy, E. J. (1964.) *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, IL
16. Moore, H. L. (1897) *Cours d'Économie Politique* by Vilfred Pareto, Professeur à l'Université de Lausanne. Vol. I. Pp. 430. 1896. Vol. II. Pp. 426. 1897. Lausanne: F. Rouge. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*
17. Mundt, J. W. (1993.) *Resiseveranstaltung*, R. Oldenburg Verlan, Munchen Wien
18. Plog, S. C. (2002.) The Power of Psychographics and the Concept of Venturesomeness. *Journal of Travel Research*, 40(3), str.244-251. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728750204000302>
19. Raza, I. (2006.) *Pune postelje: Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*. Zagreb: M Plus
20. Schwartz, S. H. Bilsky, W. (1990.) Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), str. 878-891.
21. Šegota, T. Novčić, B. (2017.) *Kupovno ponašanje turista: Čimbenici utjecaja na kupovno ponašanje turista*. Zagreb: Intergrafika
22. Silvar, I. Alerić, D. Stankov, U. (2017.) *Kupovno ponašanje turista, Pula: Koncept*
23. Technical Assistance Research Program (1985.) "Consumer Complaint Handling in America: An Update Study (Part I), United States Office of Consumer Affairs, Washington, DC
24. Youel, R. (1994.) *Leisure and Tourism*. London: Pitman Publishing

#### Internetski izvori:

25. Bond Brand Loyalty (2018.) *The Game Is Changing; The Loyalty Report 2018., Executive Summary, Launch Edition*, dostupno na: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/352767/Loyalty%20Report%202018%20Files/Bond\\_TheLoyaltyReport%202018%20US\\_Exec%20Summary.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/352767/Loyalty%20Report%202018%20Files/Bond_TheLoyaltyReport%202018%20US_Exec%20Summary.pdf) (pristupljeno: 20.08.2019.)

26. Cambridge Business English Dictionary; Cambridge University Press. Dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tour-operator> (pristupljeno: 01.09.2019.)
27. Club Med (2018.) Press realease: Business overview & result. Dostupno na: <http://corporate.clubmed/wp-content/uploads/2018/04/Press-Release-Club-Med-2017-Business-overview-result.pdf> (pristupljeno: 30.08.2019.)
28. Collins English Dictionary (2012.) Complete & Unabridged, Digital Edition. Dostupno na: <https://www.dictionary.com/browse/tour-operator?s=t> (pristupljeno: 01.09.2019.)
29. Epoints; Thomas Cook Loyalty Programme. Dostupno na: <https://www.epoints.com/points/thomas-cook-loyalty-programme/8af80882-fc9e-48fe-9663-77720ffd2a1b> (pristupljeno: 31.08.2019.)
30. Exodus Travel; Exodus Agent Contact. Dostupno na: <https://www.exodus.co.uk/contact-exodus/gsa-contact-details> (pristupljeno: 22.08.2019.)
31. Exodus Travel; Loyalty Scheme. Dostupno na: <https://www.exodus.co.uk/loyalty-scheme> (pristupljeno: 01.09.2019.)
32. Lexico, Powerd by Oxford, British & World English. Dostupno na: [https://www.lexico.com/en/definition/tour\\_operator](https://www.lexico.com/en/definition/tour_operator) (pristupljeno: 01.09.2019.)
33. Lilly C. (2019.) TUI Credit Card Review Finder; Credit Cards. Dostupno na: <https://www.finder.com/uk/tui-credit-card> (pristupljeno: 22.08.2019.)
34. PAX News; Jobs, Become an Exodus Expert, 28.11.2017.. Dostupno na: <https://news.paxeditions.com/index.php/contact-us> (pristupljeno: 28.08.)
35. Snews; How Exodus Travels keeps its customers coming back, trip after trip. Dostupno na: <https://www.snewsnet.com/news/how-exodus-travels-keeps-its-customers-coming-back-trip-after-trip> (pristupljeno: 31.08.)
36. Thomas Cook, Affilietes; Welcome to the Thomas Cook Affiliate Programme. Dostupno na: <https://www.thomascook.com/affiliates/> (pristupljeno: 01.09.2019.)
37. Thomas Cook (2018.) Annual Report; Customer to our Heart. Dostupno na: [https://www.thomascookgroup.com/investors/insight\\_external\\_assest/Thomas\\_Cook\\_AR\\_2018\\_web.pdf](https://www.thomascookgroup.com/investors/insight_external_assest/Thomas_Cook_AR_2018_web.pdf) (pristupljeno: 27.08.2019.)

38. TUI Deutschland Group; Tui Card. Dostupno na: <https://www.meine-tui.de/tuicard>, (pristupljeno: 23.08.2019.)
39. TUI group (2018.) Annual report of the TUI group 2018.. Dostupno na: [http://annualreport2018.tuigroup.com/sites/default/files/downloads/TUI\\_AR\\_2018\\_Web.pdf](http://annualreport2018.tuigroup.com/sites/default/files/downloads/TUI_AR_2018_Web.pdf) (pristupljeno: 26.08.2019.)
40. TUI grupa, About TUI group; Strategy. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group/strategy> (pristupljeno: 19.08.2019.)
41. UNWTO (2018.) Tourism Highlights, dostupno na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876> (pristupljeno: 16.08.2019.)
42. Williams, C. Wonderlust travel blog; Yellow Lyk Card. Dostupno na: <https://www.wanderlustchloe.com/wp-content/uploads/2019/03/Yellow-Lyk-Card-blue-band.jpg> (pristupljeno: 30.08.2019.)

## 8. POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između turoperatora i turističkih agencija .....	7
Tablica 2. Raspodjela promotivnog budžeta kod turoperatora s neizravnom distribucijom paket aranžmana .....	15
Tablica 3 Podjela promocijskih aktivnosti i komunikacijskih kanala na 4 osnovne mete .....	17
Tablica 4. Motivi i vrijednosti za šest tipova <b>osobnosti</b> .....	32
Tablica 5. Beneficije Classic, Gold i Titan TUI kartice za njemačko tržište .....	40
Tablica 6. Razine, uvjeti i prednosti programa “ <i>The Great Member Club</i> ” .....	43
Tablica 7. Postoci provizije za turističke agente u programu “The Great Agent” .....	45
Tablica 8. Razine, uvjeti i prednosti programa vjernosti turoperatora Exodus .....	46

## 9. POPIS GRAFOVA

Graf 1. Vrste turoperatora .....	9
Graf 2. Dijelovi marketing miksa (4P) .....	14
Graf 3. Kriteriji podjele programa vjernosti u poslovanju turoperatora.....	21
Graf 4. SWOT analiza programa vjernosti u poslovanju turoperatora .....	25
Graf 5. Pet tipova osobnosti turista .....	33

## 10. POPIS SLIKA

Slika 1. TUI kreditna kartica za rezidente Ujedinjenog Kraljevstva.....	38
Slika 2. TUI kreditna kartica za rezidente Njemačke .....	39
Slika 3. Lyk kartica i waveband narukvica .....	41